



**INOVAÇÃO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA O MELHORAMENTO DE
DESEMPENHO DAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS: Um estudo feito nas
Direções Provinciais do Setor Público no Cuanza Norte**

Fernando Miguel Gomes Lourenço

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto - Junho de 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**INOVAÇÃO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA O MELHORAMENTO DE
DESEMPENHO DAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS: Um estudo feito nas
Direções Provinciais do Setor Público no Cuanza Norte**

Fernando Miguel Gomes Lourenço

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto, para obtenção do Grau de Mestre em
Assessoria e Administração de Organizações, sob orientação de*

Anabela Mesquita, PhD

Porto - Junho de 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

O objetivo deste estudo é identificar os fatores que estão na base da implementação do processo de inovação de técnicas administrativas para melhorar o desempenho das atividades nas Direções Provinciais do Cuanza Norte (Organizações do Setor Público). Adicionalmente ao objetivo geral, o tratamento deste tema tem como objetivos específicos, identificar se, a carga laboral do colaborador tem influência na implementação do processo inovador, se a remuneração (salários) dos colaboradores, tem impacto (motivação), na adesão do processo inovador das técnicas administrativas, identificar a política de formação dos colaboradores, as estruturas organizacionais, o desenvolvimento tecnológico na área de comunicação e informação, suas técnicas de recrutamento, assim como suas estratégias para fazer surgir, com mais frequência, o processo de inovação.

Para alcançarmos os nossos objetivos realizamos um estudo empírico sobre o impacto da inovação das técnicas administrativas nas organizações do setor público da Província do Cuanza Norte. O corpo teórico está sustentado por diferentes ideias e suportadas por conceitos de diferentes Autores que já se referiram sobre o mesmo problema. Recorremos a pesquisa de enfoque quantitativo de caráter exploratório, submetida a observação. Utilizamos o método Hipotético-dedutivo e como instrumento de pesquisa utilizamos um questionário para a colecta da informação.

Concluimos que, a inovação implementada pelas organizações públicas na sua maior parte, é do tipo incremental, a melhoria dos seus serviços depende maioritariamente de projetos do governo, que por sua vez é o órgão que realiza os testes públicos para o recrutamento de novos colaboradores para todas instituições públicas. A estrutura organizacional, o baixo salário e o número reduzido de colaboradores foram vistos como elementos que influenciam negativamente na implementação do processo inovador. Esperamos que este estudo sirva como ponto de partida ou como um material adicional para o desenvolvimento das organizações, baseando-se nas teorias abordadas no tema, que focam as perspectivas da inovação de técnicas administrativas nas organizações, no sentido de serem implementadas por parte dos procedimentos que aumentam a sua melhoria.

Palavra – chave: Inovação, Técnicas administrativas, Desempenho, Melhoria, Organizações públicas.

Abstract

The objective of this study is to identify the factors that underlie the implementation of the process of innovation management techniques to improve the performance of activities in the Provincial Directions of Kwanza Norte (Public Sector Organizations). In addition to the general objective treatment of this issue has the following objectives, identify whether the workload of the employee affects the implementation of the innovative process, if the compensation (salaries) of employees, impacts (motivation), the accession of the innovative process of management techniques. Identify the training policy for employees, organizational structures, technological development in the area of communication and information, their recruitment techniques, as well as its strategies to bring up more often, the process of innovation.

To meet these goals do an empirical study on the impact of innovation in management techniques in public sector organizations of Kwanza Norte province. The theoretical framework is supported by different ideas and concepts supported by different authors who have referred to the same problem. We use a quantitative approach to research exploratory character, subjected to observation. We use the hypothetical-deductive method and as a research tool we had a questionnaire for collecting information.

We conclude that innovation implemented by public organizations for the most part, is the incremental type, the improvement of its services largely depends on government projects, which in turn is the body that carries out public tests for the recruitment of new employees to all public institutions. The organizational structure, low salary and few employees were seen as factors that negatively influence the implementation of the innovative process. We hope that this study will serve as a starting point or as an additional material for the development of organizations, based on the theories covered in the topic, which focus on the perspectives of innovation management techniques in organizations, to be implemented by the procedures increasing their improvement.

Key-words: Inovação, Técnicas administrativas, Desempenho, melhoramento, Organizações públicas.

Dedicatória

Aos meus familiares;

Amigos, colegas e companheiros de luta;

A minha companheira e filhos;

Aos meus pais e irmãos.

Dedico-vos por tudo que têm feito por mim

Agradecimentos

As palavras ganham um novo sentido quando se tornam imprevisíveis, ganham uma nova vida quando inquietam o pensamento, mas há momentos, como este, em que nos sentimos desassossegados com elas porque se tornam insuficientes para dizer o que queremos. Assim, ciente da limitação das palavras, aproveitamos para expressar os nossos sinceros agradecimentos a todos aqueles que nos acompanharam e que, de uma forma ou de outra, contribuíram com o seu saber científico e/ou dedicação pessoal para a concretização desta Dissertação.

As nossas primeiras palavras de agradecimento vão fortemente dirigidas a Doutora Anabela Mesquita, que com a sua orientação metodológica, atenção e amizade fez-nos caminhar firmemente.

Aos Professores Paulo Gonçalves, José Carlos Pereira de Moraes, Rui Coutinho e Pedro Cerqueira Gomes não só pelos seus notáveis ensinamentos científicos mas, particularmente pelo permanente incentivo, disponibilidade e amizade demonstrada.

A todos os meus Professores do ISCAP em geral e particularmente aos outros Docentes do Curso de Assessoria de Administração de Organizações que não referimos, a todas as pessoas, colegas e amigos que com todo amor e carinho souberam nos dar forças e contributo para atingirmos esta meta, expressamos aqui também a nossa gratidão.

Usar a sabedoria e proceder de acordo com cada situação particular

Abreviaturas e Acrónimos

APTSS	Administração Pública, Trabalho Emprego e Segurança Social
CIS	Community Innovation Survey
CM	Conselho de Ministros
DPCN	Direções Provinciais do Cuanza Norte
EDT	Estrutura da Divisão do Trabalho
ENAD	Escola Nacional de Administração Pública
GEPE	Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística
IDF	Instituto de Desenvolvimento Florestal
IFAL	Instituto de Formação de Administração Local
INAC	Instituto Nacional da Criança
INEA	Instituto de Energia e Águas
I & D	Investigação e Desenvolvimento
INAMET	Instituto Nacional de Meteorologia
OCDE	Organização para Cooperação Económica e Desenvolvimento
PI	Potencial Intelectual

Índice

Resumo	ii
Dedicatória	iv
Agradecimentos.....	v
Abreviaturas e Acrónimos	vi
Índice de tabela.	ix
Índice de figura.....	ix
Índice de gráficos.....	lix
Introdução.....	1
PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
Capítulo 1 - Inovação.....	5
1.1. Conceito.....	6
1.2. Tipos de inovação.....	9
1.3. Inovação aberta e inovação fechada.....	11
1.3.1. Inovação fechada.....	11
1.3.2. Inovação aberta.....	11
1.4. Características da inovação.....	12
1.5. Inovação e sua importância no crescimento organizacional.....	13
Capítulo 2 – Técnicas administrativas.....	18
2.1. Conceito	19
2.2. Técnicas administrativas e sua inovação.....	20
2.3. Técnicas administrativas e comunicação	21
2.4. Inovação de técnicas administrativas como fator motivacional	25
Capítulo 3 – Melhoramento e Desempenho das Atividades	28
3.1. Melhoramento de atividades organizacional.....	29
3.2. Desempenho organizacional e qualidade laboral	31
3.3. Medidas de avaliação de desempenho.....	33
3.4. Organizações públicas e sua estrutura.....	34
3.5. Atividade administrativa e seu verdadeiro valor.....	38
3.5.1. Impacto da divisão de atividades.....	40
3.6. Administração de novos projetos e suas restrições.....	42
3.7. Formação e conhecimento como um fator de sustentabilidade	44
3.7.1. O conhecimento na prestação de serviços e no processo inovador.....	46
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	49
Capítulo 4 – Metodologia de investigação	50
4.1. Introdução.....	51
4.2. objeto ou problema de pesquisa	52
4.3. Método científico	53
4.4. Tipo de pesquisa/investigação	53

4.5. Instrumento de pesquisa	54
4.6. Hipóteses do estudo.....	56
4.7. Localização e caracterização de Angola.....	56
4.8. Órgãos servidores do setor público em Angola.....	56
4.9. População.....	59
4.10. Amostra e sua caracterização.....	59
4.10.1. Caracterização da amostra.....	60
Capítulo 5 - Análise e interpretação dos resultados.....	62
5.1. Análise dos resultados.....	63
5.2.1. Inovação de serviços e formação específica.....	63
5.1.2. Estrutura organizacional e divisão de trabalhos (sobrecarga laboral).....	65
5.1.3. Remuneração e número de colaboradores.....	66
5.1.5. Formação específica dos colaboradores.....	66
5.1.6. Meios de comunicação e tecnologia organizacional.....	67
5.2. Interpretação dos resultados.....	68
Capítulo 6 - Conclusão.....	71
6.1. Considerações finais.....	72
6.2. Dificuldades da investigação.....	72
6.2.1. Dificuldades do quadro teórico.....	73
6.2.2. Dificuldades na pesquisa de campo e de ordem prática.....	73
6.2.3. Dificuldades no processo metodológico.....	74
6.3. Limitações e futuras linhas de investigação	74
BIBLIOGRÁFICAS	75
Apêndice.....	79

Índice de tabelas	Pag.
Tabela 1: Organizações públicas no Cuanza Norte, suas atividades e tempo de existência.....	59
Tabela 2: Nível académico dos colaboradores nas organizações.....	61
Tabela 3: Período de frequência na formação específica (administrativa) dos colaboradores.....	67
Tabela 4: Tipo de meios de comunicação usado pelas organizações.....	67
Tabela 5: Resultados mais observados.....	70

Índice de figuras	Pag.
Figura 1: Inovação por objeto.....	9
Figura 2: Inovação por resultados.....	10
Figura 3: Inovação interna e inovação externa.....	12
Figura 4: Níveis de atividades.....	42
Figura 5: Mapa administrativo de Angola.....	57

Índice de gráficos	Pag.
Gráfico 1: Conhecimento dos colaboradores sobre o processo de inovação.....	63
Gráfico 2: Promoção de formação específica dos colaboradores.....	63
Gráfico 3: Implementação do processo inovador.....	64
Gráfico 4: Dependência de desenvolvimento do processo inovador.....	64
Gráfico 5: Tipo de inovação implementada.....	65
Gráfico 6: Formas de inovação implementada.....	65
Gráfico 7: Estrutura das organizações.....	66
Gráfico 8: Carga laboral.....	66
Gráfico 9: Remuneração dos colaboradores.....	66
Gráfico 10: Número de colaboradores.....	66

Introdução

Os Assessores Administrativos são os especialistas que ajudam a compreender, a descobrir e a resolver as dificuldades que ocorrem nas atividades administrativas em uma determinada organização, contribuindo para a melhoria no desempenho das mesmas através da utilização de técnicas mais eficazes. Geralmente, as técnicas administrativas com que os especialistas se preocupam em inovar, para melhorar o desempenho das atividades nas organizações públicas em que laboram, são as relacionadas com os aspetos protocolares, visto que, quanto mais forem respeitadas durante a realização de uma determinada seção ou mesmo eventos por exemplo, para apresentação de projetos planeados, mais impacto terá a imagem do representante máximo da organização.

É preocupante, quando nos apercebemos de projetos realizados pelas organizações públicas, que são divulgados apenas por via rádio ou por noticiários de televisão e provados por documentos oficiais sem serem apresentados ao público através de eventos ou de cerimónias mais significativas. Quando se realizam eventos ou outras cerimónias, há que respeitar os princípios de realização destas sessões. É missão de um técnico ou Assessor Administrativo de uma organização pública organizar essas apresentações de acordo com o seu funcionamento, focando-se nos aspetos culturais.

Se as organizações públicas funcionarem com as técnicas administrativas mais adequadas, para melhorar o desempenho das suas atividades facilmente terão resultados melhores.

“Atualmente, muitos dos dirigentes são levados a repensar ou a precisar de técnicas administrativas mais adequadas nas organizações que dirigem, uns porque estão preocupados com a evolução funcional da instituição e outros porque descobrem que para preparar as melhores técnicas é necessário dispor de assessores administrativos conscientes e eficientes” (Carvalho, 2014, p.13).

O processo básico de assessorar administrativamente uma instituição pública é indispensável e, em qualquer tipo de atividade, o desempenho só se torna possível quando se implementam técnicas administrativas adequadas, onde os elementos humanos, materiais e financeiros são combinados para atingir determinados objetivos (Drucker, 2008). Uma organização pública chega a marcar o seu nome na sociedade em que está inserida, com prestação de serviços reconhecidos pelos seus colaboradores e consumidores públicos.

Contudo, isto só é possível quando a inovação das técnicas administrativas nas organizações é implementada de forma continuada, fazendo os seus colaboradores realizar as atividades com maior habilidade e eficácia, desenvolvendo atividades com mais valor acrescentado para aumentar o nível de consumo dos serviços. É muito importante que as organizações públicas compreendam que o êxito das suas atividades deve evoluir com o tempo e com as exigências da sociedade.

As mudanças são importantes nas organizações e ao mesmo tempo implicam algum esforço por parte dos gestores mas, não se pode esperar que estas mudanças tardem em acontecer. O atraso ou a espera longa, leva a sociedade a ter uma visão errada dos gestores considerando-os por inocentes por serem estes que estão diretamente envolvidos com a instituição. Uma gestão mal feita, faz também com que a mudança não ocorra com regularidade tal como espera a sociedade. A falta de mudança nas organizações públicas, por exemplo nas do Cuanza Norte, pode estar associada a diversos fatores condicionantes como as de ordem provincial e as de natureza política ou burocrática que, agrupados, dão origem a um sistema global do funcionamento organizacional.

Algumas organizações públicas no Cuanza Norte desempenham um papel muito importante na vida pública no que tange ao emprego ou ao enquadramento de colaboradores (técnicas de recrutamento), visto que o mesmo processo acontece um pouco por todo lado na Província onde elas se inserem. No entanto, isto não é o que mais importa para a sociedade nem para este estudo. O que importa aqui é saber se o crescente número de colaboradores nestas organizações contribui para o melhoramento ou para o surgimento do processo de inovação das suas técnicas administrativas.

Atualmente, e perante um modelo de diferenciação na sociedade e de flexibilidade técnica baseado nos paradigmas da inovação e do conhecimento, exige-se cada vez mais, colaboradores de qualidade com capacidade para dar resposta às novas solicitações com vista à customização dos serviços ou à inovação das técnicas administrativas que devem ser adequadas de acordo com as necessidades construtivas ou emergentes de uma sociedade exigente. Isto significa que inovar nas técnicas administrativas é configurar novas estratégias de competitividade organizacional associadas a elevados níveis de qualificação, em que os sistemas de formação deverão redireccionar-se para se adequarem às mudanças de trabalho.

As técnicas administrativas consistem também em apostar no conhecimento dos colaboradores de modo a evidenciar suas competências que, modificam as condições de trabalho, para aumentar a competitividade entre as organizações permitindo uma melhoria da instituição, quando aliada às estratégias políticas ou burocráticas, com maiores exigências e contributo de todos para facilitar a fluidez da atividade profissional (Pereira de Almeida & Rebelo, 2011).

A burocracia faz surgir políticas de gestão e de direitos administrativos que as organizações públicas têm em comum, embora ofereça uma flexibilização normalmente crescente dos modos de serviço e, consequentemente, o aumento de emprego. Com isto Pita (2011, p.28) diz que *“a tarefa de definir o direito administrativo nas organizações públicas não é nada fácil, por causa da ausência de um critério formal seguro que permita identificar as leis administrativas, pois estas leis não têm uma forma especial”*. No processo de inovação das técnicas administrativas, considera-se a mudança, pois ela traduz a ideia da capacidade de adaptação das organizações às mudanças impostas pelas circunstâncias exteriores ou da sociedade em geral que condicionam a sua atividade, designa a capacidade das organizações em adaptarem os fatores e os métodos de organização e gestão das atividades, às alterações ocorridas na sociedade em que se encontram (Carvalho 2014).

Cientes da importância do papel do assessor e do seu contributo para o desenvolvimento das organizações públicas, questionamo-nos se as organizações públicas no Cuanza Norte apostam em assessores administrativos com qualidade ou se estão carentes destes especialistas. Prende-nos o pensamento que as organizações públicas no Cuanza Norte ainda convivem com problemas que se vêm arrastando há muito tempo, por falta de inovação em técnicas administrativas e por falta de especialistas que possam dar o seu contributo.

Pensamos também que as organizações públicas na província do Cuanza Norte passam por diferentes dificuldades por não utilizarem técnicas modernas e que os seus gestores máximos e outros executivos não têm um vasto conhecimento sobre o processo de inovação de técnicas administrativas. A falta de conhecimento por parte, gestores, executivos e colaboradores de base sobre o processo inovador, faz com que o seu contributo se torne inexistente.

Geralmente, as técnicas administrativas das organizações do setor público são criadas no mesmo momento em que o estado as cria por decreto lei e, desde então, são utilizadas para dar respostas aos seus consumidores. No entanto, estas técnicas podem ser inovadas no sentido de serem melhoradas garantindo um melhor desempenho das atividades dos colaboradores. O processo de inovação de técnicas administrativas é o processo de modernização, é a progressiva substituição ou mudança de estrutura organizacional baseadas na autoridade racional-legal e na emergência de uma lógica social (Motta & Gouveia de Vasconcelos, 2006).

Assim sendo, para dar corpo a este trabalho, estruturamo-lo da seguinte forma: depois de uma breve introdução onde nos referimos à importância e justificação do estudo, apresentamos a revisão da literatura sobre os temas relacionados com a inovação das técnicas administrativas. Segue-se a apresentação do trabalho empírico realizado nas organizações públicas do Cuanza Norte, com a discussão e interpretação dos resultados obtidos. Finalmente, apresentamos as principais conclusões obtidas.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 1 – Inovação

1.1. Conceito

A inovação no plano organizacional envolve a implantação de uma nova ideia e espera-se, a partir daí, que este processo resulte em uma mudança organizacional e uma melhoria de desempenho nas atividades organizacionais. Entre as várias possibilidades do conceito inovar, destacamos a inovação de processos administrativos do setor público, ou seja, a inovação de técnicas administrativas de organizações públicas e não de empresas comerciais.

Dentro dos modelos administrativos existem diferenças entre a gestão pública e a gestão empresarial, pois a administração pública revela que a burocracia, embora desenhada para evitar disfunções das instituições públicas, fá-las sobreviver porque elas são essenciais a uma boa gestão pública, possibilitando o controlo e a responsabilidade política (Carapeto & Fonseca, 2009). As organizações públicas que apostam na inovação tendem, não apenas a se adaptar à mudança a partir do orçamento dado pelo estado, mas também a partir de outros seus recursos para criar novas condições ambientais, seja pela introdução de novos produtos ou serviços nunca antes oferecidos, ou então pela melhoria dos processos já existentes.

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo principalmente, da sua aplicação. No contexto deste trabalho, entendemos ou idealizamos a inovação como sendo uma ferramenta ou meio que, introduzida em um contexto organizacional, gera ou promove mudança e aperfeiçoa o desempenho organizacional. De forma sucinta, falamos de inovação considerando-a como a exploração bem-sucedida de novas ideias. A inovação é sinónimo de mudança técnica (Schumpeter citado por Fonseca & Carapeto, 2009).

Oliveira, J. dos Santos e Tadeucci (2011) reforçam esta ideia dizendo que o objetivo da inovação numa organização é melhorar ou monitorizar o desempenho das atividades administrativas dos seus colaboradores, bem como o acesso de qualidade aos serviços da instituição. Estes autores consideram, ainda, que há fatores internos e externos que condicionam positivamente as inovações organizacionais. Sobre estes fatores os mesmos autores listam elementos que podem interferir nos processos de inovação, tais como: estímulo à criatividade, liderança, satisfação no trabalho, comunicação interna, motivação, redução de conflitos, gestão de projectos de inovação, clima inovador, entre outros. Para Eles, o ambiente organizacional constitui uma importante variável quando se tem por objetivo entender e interferir no cenário laboral.

A inovação consiste na introdução de um novo serviço ou na melhoria da qualidade de um serviço já existente; na introdução de um novo método de produção; na abertura a uma nova conquista em particular na sociedade em que está inserida tal organização inovadora; numa nova forma de fornecimento ou entrega de bens semi-manufacturados, uma nova forma de organização institucional (Bes & Kotler, 2011). A inovação é um instrumento indispensável para a diversificação das atividades, é um instrumento específico na estratégia de novos projetos ou modelos institucionais, é um processo pelo qual se exploram novas ideias voltadas para a mudança, é a busca de oportunidades para um serviço diferente (Drucker, 2008).

A inovação, na visão de Almeida e Roberto (2011, p.4-5) *“é a frequente mudança e constante evolução técnica na organização do trabalho, sendo necessário recorrer a medidas de gestão antecipadoras das alterações tecnológicas e das necessidades dos colaboradores da organização”*. Na execução da estratégia de inovação, é possível monitorizar a execução do planeamento através de um sistema de gestão do desempenho que garanta flexibilidade e adequação das atividades. A inovação por formalidade é a sistematização documentada das características do serviço tornando-a mais visível e padronizada (Lima & Raupp de Vargas, 2012).

Apostar na inovação é perceber que ela é um dos fenómeno ou processo que ajuda a melhorar o acesso à informação de vária ordem para as organizações públicas e que, geralmente, é por meio dela que se desenvolvem as técnicas de análise do ambiente organizacional, sublinhando a importância do envolvimento de todos os colaboradores, e por ser um processo no qual especialistas convertem ideias oportunas em boas ações, visto que inovar é uma forma de catalisar a mudança. Carapeto e Fonseca (2014, p.350) contribuem dizendo que *“a inovação consiste na criação de novos serviços, na racionalização dos meios utilizados e na melhoria dos serviços prestados”*.

Com as mudanças regulares e constantes da sociedade, torna-se fundamental a oferta de serviços ou atendimento de alta qualidade acompanhados pela rápida capacidade de resposta. Para isto, é necessário que haja um desenvolvimento por parte das organizações públicas de competências para gerir estas necessidades e preferências manifestadas pelas pessoas. Frequentemente, a inovação é confundida com criação. As duas noções são complementares uma da outra, mas acabam sendo diferentes. O ato de inventar significa projetar, criar e construir novos serviços ou produtos. A inovação começa com ideias criativas que, no final, são convertidas em inscrições, serviços, processos e métodos. Nem todos podem ser inventores, mas qualquer um pode ser um inovador (Gallo, 2010).

A versão do Manual de Oslo (2005) citado por Carapeto e Fonseca (2014, p.416) relata que a *“inovação traduz-se como sendo a criação e a aplicação de novos conhecimentos ou na recombinação de conhecimentos existentes, de modo a criar serviços, processos e formas de organização que sejam novos ou significativamente melhorados”*. Por sua vez Callon (1999) da Escola Francesa da Sociologia de Inovação também citado por Carapeto e Fonseca (2014, p.417), reforça o entendimento de inovação, como mobilização de diferentes autores, definindo a inovação como sendo *“uma realidade híbrida que mistura conteúdos técnicos e práticos com fatores sociais, culturais e políticos”*.

As organizações do setor público podem entrar em colapso, mas dificilmente desaparecem, tal como acontece com uma organização comercial privada, pois as organizações públicas (em particular as do Cuanza Norte) são o pilar do governo e a sustentabilidade da sociedade ou mesmo do cidadão tal como nos referimos antes. Apesar de não desaparecerem, elas precisam muito mais de inovação pois respondem por serviços de necessidades sociais que, na maior parte das vezes, só elas podem prestar.

A função da adaptação ou de implementar o processo de inovação nas organizações do setor público requer que as atividades organizacionais sofram mudanças para encontrar novas condições, não apenas ambientais mas também de serviço nas diferentes funções exercidas. (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003, p.40) opinam que;

“Todas as organizações tentam organizar o processo de inovação por forma a organizar as melhores soluções para a problemática da renovação, mas as diferentes circunstâncias conduzem a diferentes soluções. Para eles, a organização que inova apresenta na sua natureza enormes variações e um grau de novidades na sua escala de crescimento”.

Inovar significa ter uma ideia nova ou, por vezes, aplicar as ideias de outros com eficácia de uma forma original. Tem-se entendido que a inovação traduz a ideia da capacidade de adaptação das organizações às mudanças impostas pelas circunstâncias exteriores que condicionam as suas atividades. Daland (1994) considera que a inovação consiste em se achar a única combinação de elementos na realização de um trabalho complicado. Inovação é uma resposta à mudança ambiental ou ainda os meios que permitem ou viabilizam a mudança em uma organização (Damanpour, 1984 citado por Dalant, 1994).

Para que haja inovação, numa organização do setor público, é necessário que haja uma gestão moderna, ou seja, uma gestão que consiste em racionalizar a organização ao ponto de atingir boas capacidades de evolução e de flexibilidade necessárias a uma estratégia de processos organizacionais. Por outro lado, uma gestão moderna sistematizada deve estar preparada para possíveis decisões, execução e o controlo dos resultados de qualquer projeto que se quer implementar.

Algumas vezes uma organização encontra dificuldades em inovar os seus serviços, quando a gestão moderna de suas atividades assenta num sistema hierárquico constrangido que implica apenas subordinação e controlo, fazendo cada área da organização pretender-se somente na sua função particular que constitui um fim para a instituição. Carvalho (2014, p.39) refere que *“a inovação em serviços e em processos, quando sucedem a um ritmo acelerado, constitui uma ameaça para a organização, visto que põe continuamente em causa as suas opções fundamentais ou a sua organização, seja qual for o rigor do gestor”.*

A inovação associada a uma gestão moderna permite a interiorização de um bom espírito com uma missão objetiva da organização voltada decisivamente para o seu desenvolvimento num maior sentido de cooperação entre todos os colaboradores. Permite ainda a partilha de objetivos e valores comuns e faz com que os interesses individuais e colectivos sejam harmonizados de modo que a melhoria do grau de envolvimento das pessoas se repercuta no aumento da produtividade nas atividades e consequentemente nos seus resultados.

Inovar é, também, procurar maneiras de racionalizar as tarefas, eliminar processos ou cortar serviços dispendiosos, melhorar o ambiente ou tornar as tarefas mais seguras e simples (Krajewski, Ritzman &

Malhotra, 2009). Ainda Carvalho (2014, p.39) considera que “os produtos ou serviços não eternos nascem e desenvolvem-se com o decorrer do tempo mas, variam ou são inovados quando a rentabilidade dos serviços não é proporcional ao volume ou às necessidades do cidadão”.

As organizações podem enfrentar mudanças não apenas com novas tecnologias, mas também incorporando novas técnicas administrativas em suas estruturas (Damanpour citado por Gomes, Machado & Giotto, 2003-2007). Dantas (2013, p.126) baseando-se nos modelos de inovação interna e externa de Chesbrough (2003) define a inovação como “um processo que deve mobilizar os processos e as competências internas e também externas, visando produtos, processos, abordagens organizacionais novas e melhoradas”.

1.2. Tipos de inovação

A Organização para Cooperação Económica e Desenvolvimento (OCDE) (2005) diz que, a inovação é a implementação de novos bens ou serviços significativamente melhorados ou um novo método de marketing; diz ainda ser um novo método organizacional nas práticas de serviços, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Outros tipos de inovações podem relacionar-se com novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais ou até mesmo novas fontes de suprimentos.

Aqui o conceito de inovação baseia-se em quatro tipos de inovação identificados pela OCDE (2005): produto, processo, marketing e organizacional.

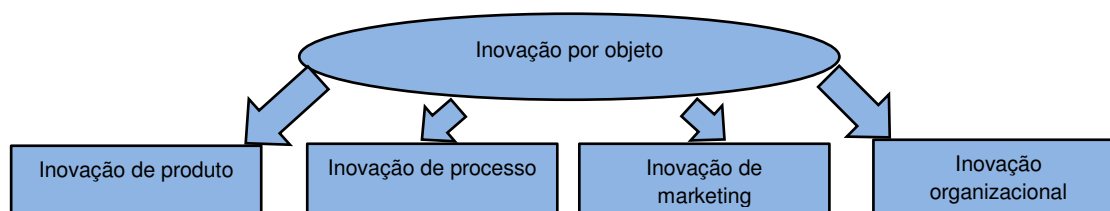
1) Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.

2) Inovação de processo: é a implementação de um método de produção e distribuição significativamente melhorada. Incluem-se mudanças significativas em técnicas e equipamentos.

3) Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços.

4) Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Figura 1: Inovação por objeto identificados pela OCDE

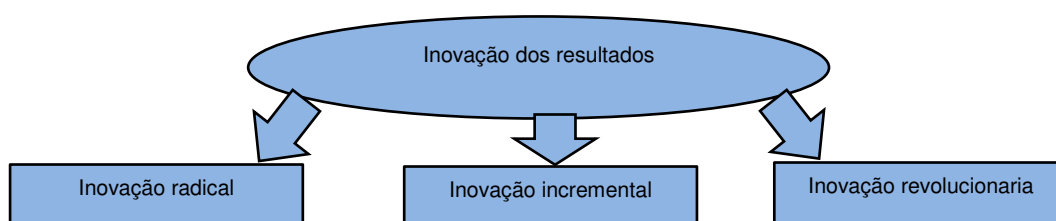


Fonte: Autoria própria

Os tipos de inovação ainda podem ser considerados de acordo com os resultados (Vowles, Thirkell & Sinha, 2011) da seguinte forma:

- 1) Inovação radical: é a inovação que ocorre de forma inflexível e intransigente nas ideias ou nas atitudes fundamentais e que pretende reformas profundas na organização social apresentando soluções extremas.
- 2) Inovação incremental: é a inovação que incorpora melhorias contínuas aumentando o ciclo de vida dos produtos e serviços.
- 3) Inovação revolucionaria: é a inovação considerada de rotura.

Figura 2: Inovação dos resultados



Fonte: Autoria própria

(Schumpeter citado por Fonseca & Carapeto, 2009), resume todos os tipos em dois grandes tipos que surgem, muitas vezes, em consequência, não apenas de um esforço deliberado de investigação e desenvolvimento mas, sobretudo, de um trabalho de assimilação da tecnologia e do conhecimento resultante da aprendizagem. São elas:

1ª As radicais ou primárias: que se processam de forma descontínua, sendo normalmente consequência de esforços formais de investigação e desenvolvimento e assumem a forma de novos produtos e processos.

2ª As inovações incrementais ou contínuas: são pequenas mudanças nos produtos ou processos que permitem a melhoria da qualidade ou a diminuição de custos o aumento da produtividade.

Fonseca e Carapeto (2009) consideram que as técnicas administrativas devem ser redesenhadas para se desempenhar com competência e qualidade um conjunto de funções fundamentais. Algumas organizações preferem reformar ou modernizar em vez de inovar uma vez que a reforma corresponde a abordagens mais radicais (inovação radical) e a modernização corresponde a adaptação de perspectivas incrementais (inovação incremental).

Quando os que desempenham funções mais específicas nas organizações públicas não são audazes em fazer surgir o processo de inovação tornando-a um fato, é importante que passem pelo processo de reforma. O fato é que, ainda na visão de Fonseca e Carapeto (2009), a promoção de uma cultura de inovação ou do processo inovador para reformar ou modernizar, tem sido uma das metodologias utilizadas por muitos governos, embora no quadro de orientações programáticas distintas.

1.3. Inovação aberta e inovação fechada

Um assessor ou mesmo gestor de uma organização pública sagaz, tem maior capacidade de identificar as necessidades de serviços internos e externos e probabilidade de identificar quais as tecnologias internas ou externas que devem ser internalizadas ou externalizadas na organização que dirige. Isto significa que os técnicos administrativos nas organizações públicas (gestores, assessores e outros executivos) têm maior responsabilidade de fazer o processo de inovação evoluir de boas ideias para serviços sociais reais e práticos, e procurar adaptá-los às necessidades dos usuários internos e externos.

No que tange ao processo da inovação (Chesbrough citado por Armellini & Kaminski, 2009) e por Dantas (2013), identifica outras formas de inovação que devem ser praticadas pelas organizações. Embora muitas organizações públicas se foquem em apenas servir a sociedade, elas devem procurar focar suas atenções na forma de realizar o processo de inovação. De acordo os autores, na sua abordagem Chesbrough fala de duas formas de inovação: a inovação feita de forma fechada e a inovação feita de forma aberta, também consideradas como inovação interna e inovação externa.

1.3.1. Inovação fechada

A inovação fechada segue a lógica de que se uma organização quiser dominar um setor, deve ter excelência interna em todas as etapas da cadeia de valor e também do processo de inovação. De acordo com Chesbrough, a inovação fechada traduz a lógica de que se deve produzir as melhores ideias antes dos concorrentes, para assim colocar produtos ou serviços inovadores primeiro que os outros e conseguir, assim, uma vantagem competitiva.

A propriedade intelectual (PI) é dentro desse paradigma encarada como uma ferramenta de defesa contra a concorrência. Por se tratar de uma mudança de paradigma, envolve uma mudança de cultura e de postura da empresa em uma série de aspetos, entre eles a gestão de seu Potencial Intelectual (Armellini & Kaminski, 2009).

1.3.2. Inovação aberta

A ideia central por trás da inovação aberta é o fato de hoje o conhecimento estar mais distribuído do que no passado, e por ser um ativo que as grandes organizações não conseguem confinar dentro de seus próprios limites. As organizações não podem depender unicamente de seu potencial de pesquisa interna para promover a inovação, mas devem contar com ideias provenientes de fontes externas, que podem ser compradas ou licenciadas sob a forma de patentes. Para Chesbrough, as invenções geradas internamente pela organização que mostram o potencial dos serviços da própria instituição, devem ser levadas para fora da mesma, através de licenciamentos de modo a ser utilizado também por outros.

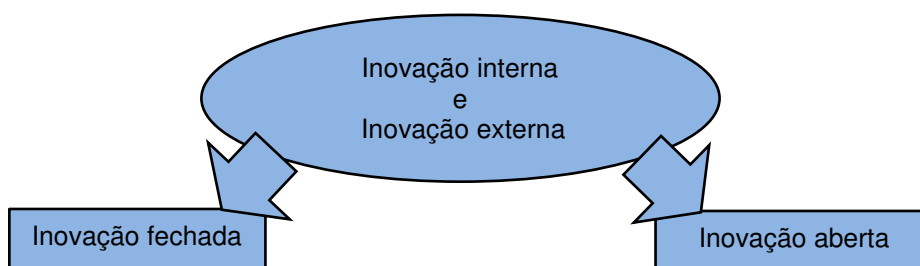
A inovação aberta não se trata de um simples modelo de referência ou metodologia para organizações que queiram instaurar processos de inovação que facilitem a interação com o ambiente externo. É muito mais do que isso, ou seja, Chesbrough considera que a inovação aberta se propõe a ser uma nova abordagem, uma nova forma de enxergar o processo de inovação.

Inovação aberta trata nas palavras do Autor, de um novo paradigma que é ditado não por uma teoria, mas que decorre de transformações profundas. No entanto, é por uma série de fatores, que Chesbrough chama ao modelo, ou à inovação aberta, o “fator de erosão” do modelo fechado, uma vez que este tipo de inovação (a fechada) está se tornando cada vez menos satisfatória.

A inovação aberta propõe a visualização de diversas práticas de colaboração já conhecidas e praticadas, ou seja, apoia-se em uma gestão forte e não-trivial de PI, contextualizando-a dentro de um cenário que as propicia e, em certa medida, até as exige para garantir o retorno sobre o investimento em inovação. A inovação aberta não nega que deve haver desenvolvimento ou inovação interna, pelo contrário, afirma que sem a inovação interna uma empresa não é capaz de capturar o valor gerado pela inovação.

Dantas (2013, p.114) considera que “*no capítulo dedicado à inovação em serviços, seria impensável ignorar a enorme relevância dos serviços públicos no contexto da inovação aberta, uma vez que consomem soluções desenvolvidas por outras organizações*”. Dantas (2013, p.162) denota ainda que “*o sucesso da inovação, quer na perspectiva da empresa inovadora, quer numa perspectiva social, depende da sua difusão, ou seja da sua divulgação*”. No processo da inovação, a interação entre as pessoas (o mencionado passa-palavra) tem um papel determinante, tal como o autor defende no seu “*modelo epistemológico*”.

Figura 3: inovação do modelo Chesbrough (2003)



Fonte: Autoria própria

1.4. Características da inovação

A inovação é um processo caracterizado por bons feitos e pela retificação de algo que não esteja a funcionar tal como foi perspectivado, caracteriza-se por ideias grandes, ousadas e criativas que exigem trabalho para fazer reviver e rejuvenescer uma organização desesperada, vista em declínio ou em estagnação. A inovação é descrita ou é caracterizada como um processo chave associado à renovação, dentro da organização.

A inovação caracteriza-se, ainda, por arranjos, ofertas novas para o seu processo, melhorias nos produtos ou serviços como se de algo novo se tratasse, ou seja, a inovação caracteriza-se por melhorar coisas já criadas há bastante tempo por outros e apresenta algumas diferenças. Caracteriza-se pela qualidade, a caracterização da inovação é mais do que uma simples e boa ideia, pois envolve a passagem por estágios de desenvolvimento que inclui a pesquisa, experimentação e aplicação.

A inovação caracteriza-se como um dos principais desafios que se põe a uma gestão e ao domínio dos princípios básicos num palco muito mais alargado; como o ponto de partida ou a credibilidade de uma organização; como a apresentação de novos serviços aos seus consumidores esperando deles uma avaliação que as considerem com maior valor (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003). Uma organização pública é, essencialmente, uma prestadora de serviços públicos e a inovação que nela se implementa tem que ser lida neste contexto.

A inovação no setor público é, sobretudo, relacional, sendo ela quase uma co-produção que resulta da interação direta do serviço público com o cidadão (Fonseca & Carapeto, 2009). O processo de inovação nas organizações públicas caracteriza-se por influenciar mais fortemente a adoção de novas atitudes por parte dos colaboradores, gestores e executivos e em proporcionar novas formas de pensar por parte dos dirigentes que garantem um bom ambiente organizacional (Damanpour & Schneider citados por Brandão e Faria, 2013).

Com objetivo de melhorar seus feitos, a inovação em uma organização vem mais uma vez a ser caracterizada como o processo de formação de seus colaboradores ou aproveitamentos adequados de elementos formados. “A formação é necessária em todos os níveis, muito particularmente nos mais elevados, pois deles dimana a corrente que vai vivificar o conjunto organizacional” (Ardions, Romero & Sequeira, 2006, p.8). Uma das características fundamentais do processo de inovação, na visão de (Metcalf citados por Fonseca e Carapeto, 2009) é a multidisciplinariedade do conhecimento combinado com a multiplicidade de fontes institucionais do conhecimento relevante por parte do colaborador.

Nos dias de hoje, se houver uma redução geral da progressividade dos serviços criados pelas organizações públicas, será por carência de elementos formados e por obsolescência das suas técnicas aplicadas, que para serem mais excelentes lhes será necessário a existência de quadros precisos para que suas técnicas sejam inovadas no sentido de tornar seus serviços mais eficientes e com qualidade, sendo este um dos principais elementos que caracterizam o processo de inovação.

1.5. Inovação e sua importância no crescimento organizacional

O crescimento de uma organização significa a sua expansão através das habilidades e criatividade dos técnicos administrativos dando maior dinamização em toda estrutura organizacional que a leva para o sucesso conjuntamente com o bem-estar dos seus consumidores ou cidadãos e colaboradores. Como vimos no item anterior, a inovação surgiu para contribuir nas mudanças de tudo o que já existe e, é por meio dela que diferentes serviços já conhecidos continuam hoje a ser usados

com frequência graças a uma inovação sofrida e contribuem para o crescimento das atividades das organizações.

Os serviços quando usados constantemente e sem inovação passam a ser considerados arcaicos e, com o tempo, são vistos sem utilidade alguma, e não muito produtivos. Peter Drucker (2002, p.189) vem dizer que *“toda organização, seja do setor social (públicas) ou de outras com fins lucrativos (empresas comerciais), precisa de mudar sua estrutura básica, caso queira mudar seu porte de forma significativa”*. A inovação torna-se muito importante para as organizações públicas pois elas têm a capacidade de revolucionar ou transformar os modelos existentes (produtos, serviços ou processos da organização), de modo a criar novos valores para os consumidores.

A inovação de técnicas administrativas aumenta o grau de envolvimento das entidades públicas na execução das novas medidas, reforçando a abordagem integradora da organização (Carapeto e Fonseca, 2014). Com isto o setor público é visto como consumidor de produtos inovadores ou bens complementares gerados pelo setor privado (Lima & Raupp de Vargas, 2012). Mas isto não significa que as organizações do setor público devam deixar de realizar o processo de inovação para o sucesso das suas atividades.

É importante considerar que a inovação constitui uma suprema surpresa ou admiração para os cidadãos ou consumidores dos serviços de organizações do setor público. Apesar de alguns ainda recusarem a ideia de que é possível inovar os serviços das organizações do setor público, entende-se hoje, maioritariamente, que o conceito de inovação se centra mais em empresas comerciais, mas não deixa de se referir que a inovação é implacável e, pode também ocorrer em qualquer organização pública. Dantas (2013, p.115) diz que *“quando pensamos em serviços públicos, ainda nos vem à mente, com frequência, a imagem de serviços extremamente burocráticos, lentos, ineficientes e ineficazes”*.

Carapeto e Fonseca (2009) consideram, contudo, que existe uma importante diferença entre a inovação nos serviços do setor público e nas empresas privadas, pois a inovação no setor público é originada, sobretudo, pelo ambiente onde atuam as organizações do setor público e onde existem decisores políticos, externos à organização, que lhes definem objetivos e exercem controlo sobre elas. A forma de prestação dos serviços públicos também tem a ver com a inovação e esta, por sua vez, também tem a ver com o nível de conhecimento e a capacidade de aprendizagem dos indivíduos.

É de salientar aqui, que os serviços prestados pelas organizações comerciais, são bastante diferentes dos serviços prestados pelas organizações públicas, tendo em conta que cada uma delas desenvolve atividades específicas de acordo com a sua existência. Os serviços das organizações públicas estão mais voltados para servir a sociedade, os serviços são definidos e planeados pelo governo cuja missão é cumprir com os seus projetos de modo a alcançar seus objetivos, tanto políticos como sociais.

Dantas (2013, p.16) diferencia-os dizendo:

1º Os serviços prestados pelas organizações comerciais são orientados para o mercado com fins lucrativos e são desenvolvidos para a venda mediante um preço que garanta a cobertura dos custos e assegure, ainda, uma margem para o fornecedor.

2º Os serviços prestados pelas organizações do setor público embora também orientados para o mercado, correspondem aos serviços prestados sem fins lucrativos ou mesmo gratuitos, visto que são maioritariamente subvencionados¹ pelo Estado, a fim de serem prestados a um preço que fique aquém da metade dos custos de produção. São serviços colocados à disposição da comunidade ou aos indivíduos numa determinada sociedade, como é o caso da maioria dos serviços prestados especificamente pela saúde, educação e outros.

A diferenciação entre estes dois tipos de organizações geralmente é feita através de atributos que estão para além das características ou conjuntura intrínseca dos seus serviços (o serviço, o acolhimento, a atenção ao consumidor, a orientação para o emprego ou outros stakeholders). Silvestre e Araújo (2013) consideram que o melhor desempenho social das organizações públicas firma-se nos baixos preços para o utilizador e na alta qualidade dos serviços prestados.

O trabalho em parceria com outras organizações ajuda a resolver problemas com valores organizacionais e o cumprimento das políticas do estado (nomeadamente de responsabilidade social) das organizações públicas, tendo em conta que as organizações do setor público devem ter aquilo que a população quer e estas por sua vez, têm de se esforçar para satisfazer os seus consumidores, apesar de condicionadas pelas restrições orçamentais estipuladas pelo estado.

José Dantas (2013, p.2) afirma que *“em algumas organizações os serviços são predominadas com tarefas mais extremas, ou seja, com serviços intensivos em conhecimento centrados na investigação e desenvolvimento (I & D), cujos resultados são vendidos ou prestados a terceiros”*. Ainda Dantas (2013, p.116) assevera que *“no caso dos serviços públicos, além de também estarem submetidos, como todos os outros, a uma envolvente mudança contínua à qual têm, no mínimo, de reagir e de também serem confrontados com consumidores crescentemente exigentes, porque sabem que os meios tecnológicos existentes permitem obter respostas mais eficazes”*.

O processo de inovação torna-se ainda muito importante para as organizações do setor público por serem os elementos-chave para concretização do crescimento progressivo das receitas sociais. Mas para isto, é necessário que os gestores destas organizações apresentem uma gestão adequada que exige uma ênfase equilibrada nos objetivos da instituição (Drucker, 2008). Segundo este autor, o gestor máximo de uma organização é também responsável pela contribuição que a sua organização faz para a sociedade a fim de esta (a sociedade) ter maior credibilidade do seu serviço e das entidades superiores (o estado) que controlam o funcionamento das organizações.

¹ Uma das técnicas adotadas pelo Governo Angolano é o subvencionamento dos serviços prestados pelas suas organizações públicas.

(Koch & Hanknes citados por Fonseca & Carapeto, 2009) consideram que se pode falar de dois níveis de inovação na administração pública:

1º A inovação do nível político onde se procuram conceber e executar as políticas mais adequadas aos desafios sociais.

2º A inovação ao nível organizacional que conta com o nível de conhecimento e experiência dos seus administrativos, gestores e colaboradores gerais, através dos quais se procura aumentar a eficiência e melhorar o funcionamento geral das organizações públicas, bem como a eficácia das suas políticas.

Com a introdução da inovação numa determinada organização pública, o seu crescimento torna-se mais evidente e diferenciado em vários aspetos, o serviço ou processo de atendimento passa a ser mais claro e melhorado no que concerne as características das atividades previstas de uma organização pública. Na inovação incluem-se melhoramentos claros em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade do uso de outros setores ou departamentos funcionais.

Nelson (1992) citado por Carapeto e Fonseca entende a inovação como o processo através do qual as organizações dominam e aplicam a conceção de processos que são novos para eles independentemente de serem ou não novos na sua região. É, também, com a implementação da inovação, de novos métodos e de uma nova prática de atividades, que surgem novas formas de organização no local de trabalho ou na relação com o cidadão, servindo de vantagem competitiva.

Para que os objetivos organizacionais de uma instituição pública sejam alcançados, precisam do empenho e da entrega de todos. Este empenho vai além das capacidades técnicas. O crescimento é um processo inovador que traduz o aspeto qualitativo de uma organização do setor público, que corresponde ao aumento da produção de um serviço melhor e a boa imagem da instituição durante um certo período. Tidd et al. (2003, p.39) vêem a inovação como *“a atividade de natureza genérica associada à sobrevivência e ao crescimento”*.

Ao falarmos de organizações do setor público, compreende-se o crescimento como um processo que além de traduzir o aspeto económico, refere-se ao melhoramento de desempenho das suas atividades ou mesmo na prestação dos serviços, graças a inovação das técnicas administrativas. A inovação contínua nas instituições públicas é um pilar de crescimento e de sustentabilidade para a sua melhoria, visto que quando assim acontece, apresentam capacidade suficiente para gerar recursos, sustentar os fatores integrados nas suas atividades e investir para continuar a responder às necessidades da sociedade.

A inovação produz crescimento numa organização, quando as suas estratégias mais convencionais se vão esgotando (Barbosa, Araújo & Jesus, 2014). Quando as organizações públicas mostram estar amplamente conscientes da importância da introdução constante de novas técnicas ou da necessidade de inovar as suas técnicas para fazer face à pressão da concorrência ou dos desafios

que a sociedade impõe, mais facilmente conseguem dar respostas. Os efeitos de inovação de técnicas administrativas sobre o volume da estrutura organizacional dependem, em primeiro lugar, da própria natureza de inovação que pode diminuir os custos de serviço e melhorar a competitividade (Almeida & Rebelo, 2011).

A inovação nas organizações públicas passa a ser uma condição indispensável para a remodelação das suas atividades. Considerando o contributo dos diferentes Autores, é indispensável frisar aqui que os gestores e outros executivos são os elementos que devem racionalizar a necessidade social, suportando-os com processos de escolha ou alternativas diferentes, a fim de realizar a inovação de técnicas administrativas para o bom sucesso da organização, ou seja, inovar para minimizar os custos e maximizar os benefícios sociais.

É importante quando o gestor de uma organização possui um alto grau de orientações positivas voltadas ao desenvolvimento apostando na inovação, e não fazer com que a sua reputação tenha origem tão-somente no controlo de uma grande soma de valores monetários ou por preocupar-se apenas com o seu bem-estar, sem investir na inovação administrativa.

Estudos recentes apontam que não inovar é a única grande razão do declínio das organizações, pois quando não inovam facilmente entram em colapso (Drucker, 2008). A inovação serve de motor de uma organização quando é vista como um dos elementos que a orienta positivamente ao desenvolvimento, combinando os seus recursos com as pessoas mais eficientes que a dirigem como por exemplo gestores e executivos, com os papéis inovadores de forma racional, de modo a tornar as técnicas administrativas das instituições mais significativas, produtoras e rentáveis.

Suponhamos que uma organização pública, como por exemplo a Direção Provincial, responsável pelas atividades agro-pecuárias na província do Cuanza Norte, esteja a realizar atividades esperadas pela sociedade, explorando verdadeiramente o potencial, ou os recursos agrários da província com serviços voltados para ao rendimento e não somente à sobrevivência. É evidente que a sociedade sentir-se-ia mais segura e confiante uma vez que o rendimento traz crescimento social. Caso contrário, seria muito importante e benéfico que esta instituição inovasse as suas técnicas agrárias apostando mais em cultivos de rendimento significativamente melhorados em vez de cultivos simplesmente destinados a sobrevivência.

Em jeito de conclusão neste capítulo, queremos dizer que a inovação de técnicas administrativas no setor público, não consiste em redigir um simples ofício, uma ata ou bonitos relatórios nos gabinetes e apreciá-los no papel; inovar é muito diferente disto, é fazer com que os projectos elaborados sejam verdadeiramente implementados na prática. Inovar não é apenas ter boas ideias, é também traduzi-las em realidade produtiva, não é apenas fazer coisas que antes não eram feitas, é também surpreender com processos nunca antes vistos, aqueles que há muito se habituaram ou se conformam com as mesmas coisas.

Capítulo 2 – Técnicas administrativas

2.1. Conceito

A necessidade de uma descrição exata de técnicas administrativas nas organizações é fundamental e as opções de concepção destas técnicas implicam o nascimento de uma ideia de base, um conceito, uma carência ou uma necessidade, com suporte de todo o sistema. Esta necessidade consiste em pressupor que se estude e decida se o sistema que se propõe criar seja necessário, de extrema importância, viável e razoável. A técnica administrativa é uma regra geral ou estratégia de tomada de decisões, é o eixo de orientação para a relação entre a instituição e o seu meio ambiente, ou seja, a sociedade (Carvalho, 2014).

São várias as definições de técnicas administrativas. No contexto deste trabalho consideramos técnicas administrativas como um conjunto de processos baseados em conhecimentos científicos e não empíricos, utilizados para obter certo resultado numa determinada organização. Consideramos como sendo a criação de novas ideias ou projetos. A técnica significa a implementação de estratégias de um conhecimento prático cujo objetivo é um fim concreto.

Ferreira, Neves e Caetano (2011, p.94) definem a técnica administrativa como *“um processo que está diretamente relacionado com a tecnologia num sentido amplo, tanto interno como externo, e que permite o funcionamento de uma organização com maior eficácia e eficiência”*. Quanto ao aspeto político Carvalho (2014) esclarece que definir uma técnica administrativa politicamente em organizações do setor público, é fornecer directrizes de ação e definir o quadro no qual poder-se-ão utilizar os poderes delegados. É ela que define o ponto de vista comum do conjunto das funções e faz a síntese das preocupações de gestão.

É reconfortante ver os gestores das organizações públicas a torcerem pela inovação de técnicas administrativas e não vê-los a partir do princípio de que o processo de inovação é um conjunto de contingências inultrapassáveis. Este pensamento só surge por causa da falta de conhecimento, pelo receio ou pela incerteza de possíveis mudanças. A falta de conhecimento leva muitas vezes os gestores a apostar ou a mecanizar sempre as suas práticas laborais. Assim sendo, queremos dizer que a forma de gerir uma organização que se adapta ao processo inovador é diferente do modo de gerir uma organização substancialmente configurada ao modelo mecânico.

Por outro lado, as mudanças traduzem significativamente e de forma reflexiva o funcionamento adequado em uma organização inovadora. Carpelso e Fonseca (2014, p.349) afirmam que *“técnica administrativa é um leque de possibilidades que modifica as condições do exercício de certas atividades, que para serem bem utilizadas, exigem a aquisição de novas ou a moldagem de capacidades e de comportamentos”*. As técnicas administrativas são também vistas como uma construção prática que visa dar conta do real, do que é adequado para a organização em particular para os seus consumidores e identificadas através de ações internas capazes de gerar bom desempenho, assumindo seus riscos e suas recompensas (Peretti citado por Silveira & Del Maestro, 2013).

Os diversos elementos que compõem as técnicas administrativas devem estar conectados como um sistema comum com fins que justificam ou que primam pelo mesmo objetivo da organização. (La Coste & Bernard citados por Carpelto & Fonseca, 2014, p.351) opinam que *“técnicas administrativas são um veículo ao serviço da organização, são também um dos pilares do funcionamento da organização, uma vez que elas introduzem uma verdadeira mutação no modo de ação da administração pública”*.

Técnicas administrativas são formas de estruturar adequadamente o funcionamento integrado de todas as áreas da instituição, tendo em conta a comunicação entre elas, a cooperação e outras que se ajustam com o verdadeiro desempenho das suas atividades. Técnicas de administração pública são processos através dos quais são geridos os objetivos a longo prazo (estratégias) da organização cuja implementação é feita através do planeamento ou especificação detalhada no contexto da cultura organizacional, dos objetivos operacionais, harmónicos e qualificados, que permite alcançar valores para os colaboradores e outros integrantes da organização (Carapeto & Fonseca, 2014).

2.2. Técnicas administrativas e sua inovação

O objetivo das técnicas administrativas numa organização é melhorar o seu funcionamento ou o desempenho das suas atividades. As técnicas de comunicação, por exemplo, visam ter maior acesso a diferentes tipos de informação necessárias para a atividade da organização; geralmente desenvolvem-se as técnicas de análise do ambiente organizacional, sublinhando a importância do envolvimento de todos os colaboradores. Na execução das técnicas administrativas, é possível monitorizar a execução do planeamento através de um sistema de gestão do desempenho que garanta a boa flexibilidade e adequação das atividades.

Os processos básicos de inovação devem ser vistos como indispensáveis em qualquer tipo de organização e quaisquer que sejam as atividades. Atualmente, muitos gestores são levados a repensar ou a precisar de uma estratégia da organização que dirigem e descobrem que para preparar a melhor estratégia é necessário dispor de uma gestão consciente e eficiente (Carvalho, 2014). Como a necessidade das sociedades alteraram-se ao longo do tempo, torna-se fundamental a oferta de bons serviços ou atendimento de alta qualidade acompanhada pela rápida capacidade de resposta por parte das organizações e do desenvolvimento de competências para gerir as novas necessidades e preferências das pessoas.

Na visão de Ardions et al. (2006) a organização tem como fatores de produção a economia e a técnica devidamente combinados. Isto significa que, ainda que uma organização do setor público tenha um bom orçamento, as suas atividades continuarão iguais se ignoradamente não inovarem as técnicas de funcionamento (administrativas). Inovar as técnicas administrativas é criar um conjunto de ações apropriadas que facilitam a execução ou o melhor desempenho das atividades com mais eficácia e eficiência que, por sua vez, ajudam a dar rápidas respostas aos diferentes problemas identificados na sociedade ou mesmo na implementação de um determinado projeto.

A inovação de técnicas administrativas não é um processo que se faz uma só vez, deixando-se levar em seguida pelo conformismo. É um compromisso com a melhoria contínua, por meio de constantes manutenções com participação de todos os integrantes de uma organização (Gallo, 2010). Embora seja difícil saber, com certeza, se uma instituição está seguindo a melhor técnica administrativa, para a redução probabilística de erros, a melhor maneira de fazer isso, é escolher a técnica administrativa da organização de forma cuidadosa e sistemática além de acompanhar o processo de administração estratégica² na instituição (Barney & Hesterley, 2011).

José Carvalho (2014) apresenta duas características essenciais das técnicas administrativas que são:

- 1) A dialética da instituição no contexto político, tecnológico e social.
- 2) A tomada de opções que comprometem o futuro, em presença de uma informação forçosamente incompleta.

Os problemas fundamentais de hoje colocam-se ao bom nível de trabalho, ou seja, de saber obter qualidade de serviço, de conciliar a implementação de flexibilidade nas diferentes atividades ou funções da organização. Não se pode pensar que técnicas administrativas são processos estruturados permanentes ou mesmo constantes, pois elas, não se assemelham aos métodos pedagógicos que já são definidos e conhecidos, tal como acontece com o método socrático, método de observação, explicativo e outros. O caso das técnicas administrativas é diferente; elas variam de acordo com o tipo de inovação que se quer implementar, cujo processo é feito tendo em conta os interesses da instituição e as metas que se pretendem atingir.

Podemos comparar as técnicas administrativas de uma organização com as táticas de futebol, ou seja, para que uma equipa de futebol tenha bons resultados, é necessário que o gestor da equipa (presidente) aposte num especialista melhor (treinador) que venha inovar as técnicas (táticas) de jogo, que vêm a dar novos resultados, progresso ou crescimento da equipa (Organização). Mas estas técnicas ou táticas, não são definidas com um determinado nome (independentemente do sistema que já é bem conhecido), mas são novas ações que levam a equipa a agir diferente e jogar de forma diferente e a partir deles obter novos resultados.

2.3. Técnicas administrativas e comunicação

Existem vários tipos de técnicas administrativas que as organizações públicas podem inovar como: técnicas de comunicação, técnicas de recrutamento, técnicas de aquisição de receitas, técnicas de formação de quadros, técnicas de estrutura organizacional, técnicas de imposto fiscal, técnicas de produção e muito mais que, harmoniosamente combinadas, ajudam na boa prestação de serviços públicos. Para organizações que servem a sociedade, é importante que estejam equipadas com meios modernos facilitando o contato e sua localização da instituição.

² O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma organização escolher uma boa estratégia que gera vantagens competitivas (Barney & Hesterley (2011).

Quando as técnicas de comunicação em uma determinada organização pública são inovadas ou melhoradas, possível o seu nível de informação passe a se manifestar com outro realce. Nas organizações públicas do Cuanza Norte, é usual ver a utilização de vitrinas como meio de comunicação, e estas por sua vez, têm geralmente provocado um atraso na informação por razões burocráticas, porque, qualquer que seja o tipo de documento, só deve ser publicado na vitrina com a assinatura do responsável de uma determinada área ou mesmo do gestor máximo.

É imprescindível nos dias de hoje que a comunicação recorra a diversos meios, visto que estas técnicas antiquadas só fazem a comunicação circular de forma horizontal, embora em alguns casos venha a denotar-se uma mera mudança de circulação de informação de forma vertical. No mundo moderno, as organizações públicas têm procurado melhorar as suas técnicas de comunicação com condições mais adequadas ou com tecnologias mais avançadas como: correios electrónicos, páginas Web da organização, painéis electrónicos mais modernos e outros.

Por outro lado, inovando as técnicas de comunicação das organizações públicas os técnicos e os assessores administrativos terão mais facilidade em passar as informações sem precisar de uma assinatura, apenas de uma orientação ou autorização do gestor geral. Por falta de uma comunicação adequada ou por falta de inovação de técnicas de comunicação mais eficientes que permita a todos inteirarem-se dos assuntos relacionados com a instituição onde labora, faz com que alguns colaboradores se informem a partir de terceiros ou mesmo permaneçam inocentes para sempre. Deste modo, Fonseca e Carapeto (2009, p.106) consideram que *“a inovação de técnicas administrativas corresponde também a produtos e serviços novos ou significativamente melhorados”*.

A utilização de tecnologias modernas mais avançadas como uma página web por exemplo e um correio electrónico permitiriam ao cidadão ou ao colaborador endereçar suas opiniões ou contribuições no sentido de melhorar as atividades da organização. Estas condições permitem ainda a uma organização comunicar seus projectos, suas reuniões ou mesmo seus eventos, onde possam apresentar suas inovações ou evolução da organização que interessam à sociedade. Por esta razão Ferreira et al. (2011), consideram que inovando as técnicas administrativas, o funcionamento da organização passa a ser articulada não apenas com as características da tecnologia, mas também com as pressões e oportunidades que emergem no ambiente externo em que se insere.

O uso das tradicionais cartas de correspondência, por exemplo, é uma prática ou técnica de comunicação que as organizações públicas devem vê-las já como ultrapassadas. Não significa que a inovação das técnicas de comunicação devem provocar o desaparecimento das cartas tradicionais mas sim, evitar apenas o seu uso constante no processo de comunicação. (Weber, 1969) citado por Motta e Gouveia de Vasconcelos (2006) no seu livro *“Economia e Sociedade”* diz que quando uma técnica é antiquada e conservada por tradição, os gestores apegados a ela, têm mais dificuldades em deixá-la para aceitar inovações sociais. A gestão estratégica do processo de inovação de técnicas administrativas surge como o processo de formulação e implementação de planos que orientam as convenções sociais que são o fundamento da função pública ou das organizações públicas.

O gestor é o indivíduo com autoridade para acabar com o hábito e com os costumes rotineiros. É normal que na sua gestão preserve alguns elementos do passado tendo em conta a cultura de cada sociedade, mas não os considerar sempre como solução dos problemas institucionais. Ardions et al. (2006), na sua introdução frisam que os processos administrativos são determinados em grande parte, pela intuição e pelo empirismo, logo são baseados na experiência e na rotina. Já Kevin, O'Connell e Klinvex (2002, p.3) consideram que *“as descrições de funções com técnicas antigas e com uma focagem limitada e simples, não conseguem capturar um leque completo de aptidões, capacidades e motivações essenciais para a construção de uma forma de trabalho para o futuro”*.

A realização de tarefas de forma contínua e repetitiva ou rotineira faz com que o indivíduo apresente com maior rapidez os resultados, pois nele acumula-se conhecimento, ganha-se habilidade, aumenta-se a experiência e, sobretudo capacita-se a organização para a resolução de problemas (Arend, Cairo & Enderie, 2011). Mas este fenómeno não pode substituir o processo de inovação porque ele varia de indivíduo para indivíduo, o que significa, que as instituições públicas não se podem conformar com a presença de indivíduos antigos na organização, mas sim preocuparem-se com a inovação e com a reforma dos mais antigos.

Dantas (2013, p.123) coopera dizendo que *“o mérito é geralmente um elemento de escassa relevância para a nomeação para cargos públicos. Em contrapartida, os critérios políticos, mesmo quando a confiança política é injustificável por se tratar de funções estritamente técnicas, parece ser determinante”*. O autor acresce ainda que *“como consequência, muitas vezes não estamos perante profissionais qualificados para gerir instituições, mas perante pessoas que são permitidas pela sua devoção ao partido”*. Pelo que é natural, maioritariamente, é que estes gestores, geralmente usufruem das suas funções enquanto durar o mandato, inibindo-se de introduzir mudanças significativas que, em última análise, tornariam o exercício do cargo mais complexo e exigente.

Ora, a evolução da sociedade em geral e dos contextos organizacionais em particular não se compadece com procedimentos rotineiros. Ardions et al. (2006, p.15-16) acrescentam ainda que *“se os empresários estão hoje muito atentos à necessidade de acompanhar a evolução dos processos produtivos e das inovações tecnológicas mais atuais, relativamente à inovação na área administrativa, revelam um apego quase filial aos procedimentos e fórmulas do passado”*. Nenhuma organização consegue transmitir uma imagem desejada de modernidade se possuir instalações administrativas antiquadas, que não respeitam os princípios básicos da ergonomia, se nos comportamentos dos seus colaboradores não perpassar dinamismo e energia inovadora.

Quando, por exemplo, a comunicação e correspondência numa organização forem arcaicos ou mesmo seus procedimentos administrativos forem ineficientes dificilmente se pode explorar ideias criativas. Arilda Godoy (1995) indaga que as formas tradicionais da ação pública são características de um estado do tipo hierárquico, que correspondem a um modo de governação em que a autoridade das organizações do setor público está concentrada no estado de forma vertical e as suas formas de mudanças são exercidas pelo governo representativo.

Falar de governo implica reflectir seu empenho sobre as instituições públicas, sobre sua arquitectura social e a sua possibilidade de renovação por forma a torná-las eficazes ou apropriadas para lidar com os problemas das sociedades modernas (Motta, 1972). O planeamento de inovação de técnicas administrativas deverá ser flexível e criativo, e não um exercício burocrático com muito papel, muitas reuniões e poucas acções. O processo de inovação de técnicas administrativas deve tornar-se contínuo e ser assumido pelos gestores de modo a encontrar rápidos e melhores resultados. No plano de inovação de técnicas administrativas desenvolve-se uma estratégia flexível e um trabalho em equipa em que mais do que aceitar e procurar responder às alterações que se pretende fazer na organização, deve-se, também, procurar criar condições para um futuro melhor, definir metas ambiciosas e encontrar soluções criativas.

Esta possibilidade surge quando o governo aposta em gestores de organizações públicas com novas ideias e não na persistência de gestores durante muito tempo no cargo, alegando-se a experiência dos mesmos. O tempo no cargo, apresenta um efeito não linear, indicando que a experiência de gerência afeta positivamente a adoção da inovação até ao ponto em que diminui a propensão do gestor em promover mudanças nas práticas de rotinas organizacionais existentes, com as quais ele já se acostumou (Damampour & Schneider citados por Barbosa et ali. (2014).

Naturalmente a aceleração da inovação dos serviços provoca um aumento das necessidades de financiamento, visto que a instituição deve investir somas cada vez maiores sob a forma de estudos, de pesquisas, equipamentos novos, formação dos colaboradores e ações de promoção de serviços. Por isso, de acordo com Carvalho (2014) as instituições devem ter margens de autofinanciamento que permitam compensar o fenómeno do “*absolutismo*” e terem uma gestão financeira mais rigorosa.

Na visão de Rodrigues e Neto (2010);

“A capacidade da organização em gerir eficientemente os seus ativos é um fator determinante para o alcance de uma situação de equilíbrio financeiro. Assim é possível obter um conjunto de rácios e indicadores de atividades também designadas por rácios de funcionamento, que permitem aferir da eficiência da instituição no que respeita a gestão dos seus ativos”.

Já Nascimento, Bortoluzzi, Coelho e Ensslin (2010) consideram que o denominador comum, entre as diferentes abordagens institucionais, é a importância atribuída aos mecanismos institucionais, processos sociais e a convicção de que as instituições são base da vida política e social. No que tange às técnicas de recrutamento, por exemplo, para as organizações públicas, Angola é um país com um governo democrático e é o governo que emprega o povo nas diferentes organizações públicas. Nesta ordem, seria mais adequado na nossa maneira de contribuir, em particular para a sociedade do Cuanza Norte que os concursos públicos se realizassem não só para enquadrar o povo, mas também para buscar nos novos colaboradores mudanças mais significativas. Um novo enquadramento deve surgir com novos desafios e com novas orientações voltadas para atividades, mais complexas de forma a melhorá-las cada vez mais e com resultados mais significativos.

2.4. Inovação de técnicas administrativas como fator motivacional

O processo de inovação de técnicas administrativas é também um dos fenómenos catalisadores da motivação organizacional. No que se refere a conceção de satisfação e de motivação, de acordo com Ferreira et al. (2011) o mais difícil é conseguir determinar com exatidão, os perfis individuais, em termos motivacionais e apurar a influência dos mesmos na produtividade organizacional. Consideremos, por exemplo, que a motivação contribui para a boa produtividade de uma organização, e que ela (a motivação) é um dos fatores influenciadores, não só para a boa produtividade da organização mas também das melhores mudanças.

Para tanto, será necessário que os gestores saibam, identificar ou verificar como inovar as suas técnicas ou que técnicas se podem inovar para motivar os seus colaboradores, ou seja, compreender que a inovação de técnicas administrativas é um dos principais fatores que intervêm na motivação organizacional. Carvalho (2014, p.41) afirma que;

“Uma organização não tem em si a mesma motivação nem finalidade. Só as têm os seus promotores e os seus gestores. As suas motivações, individuais ou de grupo, quanto à evolução da empresa podem ser extremamente variadas e até escapar à formação consciente ou mesmo a racionalidade aparente”.

Sabemos por exemplo que as categorias salariais são uma técnica que o governo criou para escalonar os salários dos colaboradores das organizações do setor público, de acordo com o nível académico, tempo de serviço, funções que desempenham e muito mais. Mas, estas técnicas criadas pelo estado podem ser inovadas internamente, pelas organizações financeiras responsáveis pelos salários das instituições públicas (Direção Provincial das Finanças). Os gestores e técnicos administrativos podem adotar ou mesmo propor novas técnicas de pagamento que incluam subsídios de horas extras e de outros serviços de forma a motivar cada vez mais os colaboradores.

Se uma organização ajusta os seus salários ou inova as suas técnicas de pagamento de salários que contribuem para o bem-estar dos colaboradores, é bem verdade que todos os colaboradores a partir daquele instante sentir-se-ão mais motivados com este tipo de política interna da instituição e a desempenhar melhor as suas atividades ou funções. Mas, depois de algum tempo, o mesmo salário poderá já não lhes dar ou proporcionar a reação (motivação) anterior, criando o desejo de que os seus salários voltem a ser reajustados novamente.

Isto acontece porque, quanto maior for o salário do individuo, maior é a sua necessidade e, se estas necessidades estiverem acima do seu salário, naturalmente levará o individuo a pensar que o seu salário não compensa o seu trabalho ou que não corresponde ao seu nível de vida, fazendo-o querer outros reajustes. O salário, como um dos fatores de motivação, é a recompensa atribuída ao esforço avaliado pelo justo valor do trabalho do colaborador. (Bergamini citado por Brandão & Bruno-Faria, 2013) define a motivação como um fenómeno comportamental único e natural, o qual pode ser afetado por diferentes especificidades e formas comportamentais.

Arend, Cairo e Enderle (2012) aprovam que não é mais possível concorrer com base nos salários baixos e precariedade laboral. Um dos pormenores que um colaborador tem de ter em consideração é que eles são operadores de serviços públicos e que não podem cair na armadilha de pensar apenas em quanto devem ganhar. Em vez disso, têm de perguntar-se porque é que o seu trabalho é necessário? O que aconteceria se o seu trabalho fosse mal feito ou se simplesmente não fosse feito? Como é que o seu trabalho beneficia outros ou a sociedade em geral? As habilidades e eficácia de um colaborador, não podem ser influenciadas pelo salário que aufer, este elemento deve surgir apenas como um catalisador motivacional no melhoramento de desempenho das suas atividades ou funções.

Não é correto quando um colaborador público se deixa influenciar pelo salário, pois sendo um servidor público deve mostrar empenho, aplicar seus conhecimentos na atividade que exerce, sem levar em consideração a sua motivação ou desmotivação pelo valor monetário que aufer mensalmente. A competência do colaborador é um conjunto de conhecimentos e capacidades que, aliadas as suas características pessoais específicas, habilitam-no a responder de forma satisfatória a uma dada situação sem se depender de salários (Chiavenato citado por Brandão & Bruno-Faria, 2013).

Tal como acontece com o desejo do colaborador em querer ver os seus salários novamente reajustados, em função do tempo, o mesmo deve acontecer com as técnicas administrativas, que devem ser inovadas também em função do tempo. A inovação de técnicas administrativas precisará tanto da motivação dos colaboradores para a excelência, como da orientação constante dos gestores a todos os níveis, em direção ao objetivo comum (Drucker, 2008). O gestor de uma organização precisa de objetivos claramente identificados: esses objetivos devem delinear qual o desempenho que a organização deve produzir, e qual a contribuição que se espera da organização para ajudar outras instituições.

A inovação como fator motivacional nas organizações públicas é, por si só, um processo de mudança de técnicas administrativas, não podendo ser tratada como um fenómeno para melhorar apenas as instituições mas também o comportamento do indivíduo. Segundo Bergamini (1997) é importante que haja a consciencialização de que não existem fins únicos para motivar um colaborador, pois a ação e a reação advinda das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo da motivação.

Já Lobo (1990) considera que a diversidade de interesses do indivíduo faz concluir que as pessoas demonstram o seu comportamento por motivos diferentes, que provêm da inovação de certas técnicas na organização. A motivação, não é uma característica nem qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas, porque na verdade, um indivíduo motivado hoje através da inovação de técnicas administrativas, será diferente amanhã quando esta inovação estiver ultrapassada.

Pressupõe-se que as pessoas são motivadas por fatores internos e externos constituídos por vários tipos de necessidades que o indivíduo procura a todo custo satisfazer. Oliveira, Santos e Tadeuci (2011) consideram que a motivação envolve um esforço em busca da satisfação de uma mudança de foco por parte do indivíduo, pois as mesmas coisas que anteriormente o motivavam, hoje não o influenciam mais. Os colaboradores não só são diferentes em relação ao que os motiva, como as suas motivações variam com o tempo. Os colaboradores nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades, e as reações à satisfação (motivação) ou insatisfação (desmotivação) de uma necessidade variam conforme é inovada a técnica habitualmente utilizada pela organização (Silveira & Del Maestro, 2013).

Isto significa que a inovação das técnicas deve ser feita perspetivando a reação dos colaboradores e dos consumidores. Carvalho (2014, p.24-42) afirma que *“as organizações só têm razões de existir quando satisfazem os anseios dos seus consumidores, quaisquer que eles sejam”*. O autor afirma também que *“o interesse pessoal alia-se a todas as outras motivações sociológicas que visam a sobrevivência. Portanto, a sobrevivência implica, evidentemente, um mínimo de rentabilidade, quando o proveito da atividade cobre pelo menos os seus custos”*.

Finalmente neste capítulo, queremos dizer que, a administração pública evoluiu de um sistema puramente hierárquico em direcção a modelos mais orgânicos, nos quais diferentes partes do governo assumem a responsabilidade de satisfazer necessidades particulares dos cidadãos, mudando o comportamento burocrático ao fomentar a inovação, a responsabilidade e a orientação para serviços administrativos (Fonseca & Carapeto, 2009). Ainda na visão dos mesmos autores, as organizações públicas operam num ambiente político e respondem, não perante clientes, mas perante cidadãos, que opinam de acordo o que observam na ação das organizações do setor público. As organizações públicas são os órgãos que têm a voz da sociedade para comunicar com o Estado para que este procure melhorar o bem-estar social de forma mais eficiente.

Capítulo 3 – Melhoramento e Desempenho das Atividades

3.1. Melhoramento das atividades organizacionais

Entre os vários estudos sobre o melhoramento das atividades nas organizações inscritos nas abordagens contingenciais, consta o que foi realizado por (Lawrence & Lorsch citado por Ferreira et al., 2011). Este estudo relaciona-se com a teoria das organizações, sobretudo no capítulo da análise das estruturas, do desenho organizacional e do funcionamento interno face às contingências do ambiente externo. O gestor de uma instituição pública (quer seja um hospital, uma escola, uma universidade ou mesmo um centro de produção e serviços) tem como primeira missão, fazer com que a inovação das suas técnicas administrativas traga melhorias às atividades da organização.

Algumas instituições para melhorar as suas atividades criam um conselho administrativo que funciona como inspetor na organização, com a função de avaliar o desempenho das atividades dos colaboradores e dos outros integrantes, mediante os objetivos de melhoramento preestabelecidos. Existem muitos métodos e programas para melhorar o desempenho das atividades organizacionais. Alguns métodos não apresentam foco do resultado como por exemplo, a Gestão do Conhecimento. Outros métodos como o Balanced Scorecard são completamente direcionados a resultados.

Contudo, tudo depende de como é feita a abordagem dentro da organização. Um método de Gestão do Conhecimento pode ser implementado de forma a contribuir fortemente para os resultados, ao passo que a implementação de Balanced Scorecard pode não levar à melhoria de resultados se não houver uma implementação adequada. A melhoria do controlo do desempenho é o novo desafio, seja na obtenção de dados confiáveis e representativos, seja no estabelecimento dos padrões de comparação de desempenho dos novos resultados que uma organização possa atingir.

Uma outra solução é o uso do método ABC Driven Time ou o modelo matemático formal (equações) que foi desenvolvido por (Kaplan & Anderson citados por Hoozée & Bruggeman, 2010). Os autores criaram ou desenvolveram este método para especificar os pressupostos implícitos do ABC, ou seja, eles especificam que as instituições devem recorrer ao método ABC Driven Time baseado em equações matemáticas, por ser uma opção estratégica para as organizações que procuram a melhoria operacional do desempenho das suas atividades.

O ABC desenvolvido por Kaplan e Anderson (2004) é feito através de equações de tempo, as quais expressam o tempo necessário para realizar uma atividade como uma função de vários condutores de tempo. Essas equações de tempo são usados para determinar o tempo necessário para realizar a atividade para cada transação. Multiplicando este tempo por um custo por unidade de tempo dos recursos, permite o cálculo da estimativa de custo para cada atividade individual numa transação. É importante salientar que as atividades realizadas pelos colaboradores, numa determinada organização devem ser feitas para a sua melhoria mesmo que os seus gestores não se importem com a inovação de técnicas administrativas que ajudem no desempenho da atividade de cada um.

A análise de desempenho dos profissionais, pelas horas de trabalho e horas de treino, o trabalho de planejamento e orçamento, muitas vezes são feitos com o objetivo único, cujo mesmo é contribuir para o melhoramento de resultados que são esperados pela organização.

São vários os conceitos de melhoramento. Nós definimos o melhoramento como o processo que consiste no aperfeiçoamento, no desenvolvimento e no progresso de uma organização. Nessa mesma linha do raciocínio, consideramos, ainda, que o melhoramento organizacional propicia a criação e manutenção de um ambiente organizacional que proporciona a toda organização o bem-estar do colaborador, contribuindo eficazmente, para o sucesso do tecido institucional. Para as organizações saírem de uma recessão global, os seus gestores precisam de ferramentas e princípios práticos para ajudar a liberar o potencial criativo.

Um dos percursores do conceito de melhoramento das organizações foi referido por Gomes e Guimarães (2008) dizendo que o melhoramento organizacional é um conjunto de processos que envolve todos os aspetos da organização, que inclui os membros da organização, o seu público-alvo, a concorrência e a crença de que a utilização interfuncional dos recursos da organização pode gerar valor para a sociedade. Para que o melhoramento de desempenho nas organizações seja contínuo, é necessário que a inovação das técnicas administrativas seja vista como uma condição imprescindível, e contudo insuficiente, pois a inovação é um processo que tem de existir hoje, amanhã e sempre, para suportar uma vantagem competitiva a longo prazo.

Sabendo que as necessidades das sociedades se alteram ao longo do tempo, torna-se fundamental a oferta de serviços de alta qualidade, acompanhada pela rápida qualidade de respostas por parte das organizações. Krajewski et al. (2009) consideram a melhoria como o acerto sistemático das atividades e fluxos de cada um dos seus processos, cuja finalidade é saber entender estes processos e extrair detalhes. Uma instituição tem de adquirir as competências necessárias para assumir as suas responsabilidades tendo em conta a sua função social assim como os impactos que ocorrem à sua volta.

Já para (Santos citado por Gomes & Guimarães, 2008), o melhoramento de desempenho das organizações é visto como uma filosofia de trabalho, cujo último objetivo é criar valor superior para a sociedade. Estes Autores definiram o melhoramento como sendo uma forma mais eficiente e eficaz que desenvolve comportamentos imprescindíveis à criação de valor superior para a sociedade, é a concordância de todas as atividades envolvidas e direcionadas para obter informação sobre as atividades e a correspondência pelos diversos departamentos da instituição.

Para que haja melhoramento numa organização pública, é necessário que o gestor, ou o técnico administrativo, seja inovador e a primeira coisa a fazer para realmente inovar, seria oferecer serviços que levam em conta as necessidades principais da organização para servir a sociedade. Se o serviço da organização em que laboramos ou que gerimos, for igual ao do outro da mesma região, a instituição pode diferenciar os seus serviços, ou seja, oferecer um serviço melhor ao público-alvo,

uma qualidade superior, mais serviços exclusivos, melhor comunicação e material mais amigável ao usuário que os consumidores podem utilizar (Gallo, 2010).

Mas para isto, é necessário que as organizações públicas criem serviços ou desenvolvam técnicas de arrecadação de receitas que as ajude a resolver melhor e em tempo real, os seus problemas. Sabemos que as organizações públicas são geralmente passivas por dependerem unicamente do orçamento anual, ou mensal da instituição, dado pelo estado (quando são unidades orçamentais) que só servem para responder às necessidades já programadas e não desenvolvem outros projectos ou técnicas de arrecadação de receitas que as possa ajudar a responder a outras necessidades.

Este processo, ou a técnica de arrecadação de receitas, serve para as organizações quer sejam orçamentais, quer não, visto que qualquer uma delas enfrenta diferentes necessidades sejam elas para inovar as suas técnicas administrativas ou ainda para aquisição de certos bens.

3.2. Desempenho organizacional e qualidade laboral

Uma organização pública tem como missão realizar adequadamente a sua tarefa e servir as necessidades de interesse social de acordo a sua especificidade. A sociedade perde, quando a capacidade de desempenho das suas instituições, na sua tarefa específica, estiverem reduzidas ou enfraquecidas. Para (Damanpour citado por Machado et al., 2003-2007), uma organização com alto desempenho cumprirá suas tarefas primárias de modo eficiente e realizará suas funções de manutenção e adaptação organizacional de forma efetiva.

O desafio das organizações públicas hoje é satisfazer ou atender melhor os seus consumidores ou mesmo a sociedade que as rodeia, por meio do desempenho excepcional de seus processos ou atividades, o que torna indispensável e importante o processo de avaliação do seu desempenho. Avaliar o desempenho do processo de atividades das diferentes funções ou áreas (Departamentos e seções) que constituem a organização, é um método necessário para administrar sabiamente as cadeias de valor das diferentes atividades na organização.

Em última instância, a avaliação da cadeia de valores nos processos de atividades dependerá de quanto eles satisfazem os consumidores e como eles atribuem valor ou consideram os serviços e o quanto a forma de atendimento se relaciona com as expectativas do cidadão (pode superar ou ser mais baixo) (Krajewski et al., 2009). Os autores contribuem, ainda, dizendo que a avaliação de desempenho de processos de atividades deve ser coerente com as medidas de desempenho para a cadeia de valores de cada função.

O conceito de desempenho é bastante variado. Nós consideramo-lo como sendo a recuperação ou o resgate daquilo em que se está empenhado, o cumprimento ou execução das obrigações (tarefas) com maior ligeireza e dinamismo, como o modo de agir, de se comportar, de atuar e o grau de eficiência no cumprimento de uma determinada função/atividade/tarefa. (Taylor, Beechler & Napier citados por Brandão & Guimarães, 2001) definem o desempenho como a agilidade e o dinamismo ou ação que ocorre a nível individual do colaborador, tornando as suas ações como um

parâmetro não só dos resultados decorrentes do trabalho executado mas também da manifestação, por parte dos seus conhecimentos, das habilidades e atitudes que se pressupõe serem relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais.

O desempenho organizacional é um processo que permite melhorar o funcionamento das organizações e torna-se muito importante pois é por meio dele que se pode revelar se indivíduos, e outros grupos sociais, se têm visto, ou não, constrangidos a consumir, ou a sobreviver, num esquema de representatividade sócio organizacional que produz e distribui bens e serviços verdadeiramente significativos. Silvestre e Araújo (2013) entendem o desempenho social como benefícios para os utilizadores dos serviços públicos, tendo em conta o aumento da qualidade e melhor administração dos bens.

Ferreira et al. (2011) acrescentam que a racionalidade e a dinâmica das organizações, no desempenho das suas atividades, são o resultado de uma síntese construtiva, que se conjuga a partir de uma interação entre as pressões do ambiente externo e a capacidade das organizações em definir, controlar e gerir as suas técnicas, os seus objetivos e o processo de tomada de decisões nos parâmetros da eficiência organizacional. Para Carvalho (2014) a qualidade das atividades laborais surge do processo de formulação de planos que orientam a organização que devem ser implementados ou desenvolvidos com um desempenho apropriado e eficaz.

Para além disso, os gestores têm de atribuir tarefas, tomar decisões, controlar e coordenar funções e difundir informação que é crucial para o funcionamento das organizações. (Guimarães, Nader & Ramagem citados por Brandão & Guimarães (2001) afirmam que existem semelhanças entre os conceitos de competência e desempenho e, definem o desempenho como a ação que se traduz tanto pelo resultado alcançado, como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo; o desempenho é o resultado alcançado que representa em última instância, a própria competência do indivíduo. Já a competência, é a capacidade de resolver qualquer assunto, ter força suficiente e habilidades para uma determinada tarefa.

O desempenho e a qualidade de atividades administrativas deve ser preocupação para todos. Muitas instituições gastam tempo, espaço e recursos significativos em sistemas de treinamento (formação) para que haja nelas algumas mudanças a fim de aperfeiçoar o desempenho e a qualidade dos seus processos. Por esta razão Krajewski et al. (2009) afirmam que a capacidade de medir o nível de desempenho é muito importante para as organizações de modo a que quaisquer lacunas que possam ser determinadas ou identificadas, sejam submetidas rapidamente a uma possível correção.

Damanpour (1984) define o desempenho como a habilidade que uma organização tem de bem utilizar todos os quatro processos sistémicos (inputs, outputs, transformações e efeitos de retroalimentação) relacionados com o alcance de metas organizacionais. A eficácia e a eficiência (desempenho) das organizações só poderão ser atingidas se houver uma compreensão, participação profunda e sistemática dos indivíduos que nelas trabalham.

Para concretização disto é necessário que sejam disponibilizados ou considerados os recursos tecnológicos, financeiros e materiais. Tidd et al. (2003) afirmam que as organizações que são capazes de usar a inovação para melhorar os seus processos ou diferenciar os seus serviços, têm um melhor desempenho do que as suas concorrentes, ou daquelas que geralmente apresentam excelentes serviços medidos pela quota de rentabilidade, crescimento ou capacidade da organização.

Por esta razão Drucker (2008) assegura que sempre que uma empresa desprezou as limitações do seu desempenho e assumiu responsabilidades sociais que não conseguia comportar, depressa se viu em apuros. Os governos assumem os interesses dos cidadãos relativamente às práticas que elevam o seu bem-estar, no que diz respeito ao uso ou consumo dos serviços das diferentes organizações no país, uma vez que as organizações adotam as medidas que são implementadas por lei do estado.

O desempenho das atividades visa a determinação do potencial da organização com um domínio possível. Por outro lado, avaliar o desempenho incide sobre o que pode ser feito com tudo o que a instituição dispõe. A avaliação do desempenho dos serviços é apresentada como o instrumento ao serviço de noções de experiência e do valor do dinheiro, que pressupõem um controlo de gestão mais apertado dos processos de trabalho. Através desta avaliação, ligada à contratação individual e aos incentivos de produtividade, geram-se mecanismos para controlar a autonomia ocupacional do colaborador (Carvalho, 2009).

3.3. Medidas de avaliação de desempenho

É importante que uma organização tenha bons métodos para avaliar ou medir o processo de desempenho de uma determinada atividade. O desempenho das atividades é uma das responsabilidades sociais da organização, se o seu desempenho não for responsável por isto, nada mais o poderá ser. Na visão de Krajewski et al. (2009) os analistas devem fazer buscas de pistas sobre como aperfeiçoar o desempenho a partir dos indicadores que são as medidas de desempenho.

Isto mostra-nos que uma boa forma para avaliar, ou onde o analista pode começar a fazer o seu estudo, é a partir das prioridades competitivas, mas estas precisam de ser específicas; Krajewski et al. (2009) contribuem, ainda, dizendo que, o analista deve criar medidas múltiplas de qualidade ou medidas de avaliação de desempenho a partir da satisfação dos consumidores, tempo para executar cada etapa das atividades, ou a partir das partes delicadas do processo que constituem o seu todo como: custos, erros, segurança, tempo de entrega, flexibilidade e assim por diante. Uma vez que os indicadores de medida sejam identificados, o especialista ou analista deve procurar saber como o processo de atividades tem sido executado em cada um dos processos.

A medição pode ser feita de forma simples, pode fazer-se uma suposição fundamentada ou tomar algumas notas enquanto se observa o processo. Quando a avaliação de desempenho das atividades e de cada colaborador numa determinada organização é feita a partir de relatórios, presenças constantes, assiduidade, boas maneiras, pontualidade e outros acessórios, de nada servem para uma verdadeira avaliação ou medida de seu desempenho.

Torna-se mais interessante quando uma organização pública realiza as suas avaliações de desempenho a partir de estudos mais amplos como a coleta de dados por várias semanas ou a verificação de dados registados em sistemas de informação, mas isto só se torna possível se estiverem apetrechadas com meios ou equipamentos informáticos modernos, para tornar fácil a realização ou o processo de avaliação de desempenho.

Caso estas condições não estejam reunidas, normalmente limitar-se-ão a avaliar o desempenho das atividades dos seus colaboradores com relatórios e outros dados mais simples. Os gestores e outros técnicos administrativos são os responsáveis por assegurar ou criar as condições para a existência de técnicas mais apropriadas de avaliação de desempenho e que, tais técnicas na instituição, tenham capacidade de atender as necessidades correntes e futuras.

Fazer ajustes para superar as restrições atuais para as atividades futuras, é portanto, uma parte importante do trabalho, de outra maneira, a organização perderá oportunidades de crescimento e a sua própria credibilidade (Krajewski et al., 2009). Muitas vezes a falta de desempenho nas organizações públicas, é provocada pela falta de avaliação de desempenho nas atividades tornando-se os colaboradores cada vez mais relaxados, despreocupados e, muitas vezes, até mesmo faltosos.

3.4. Organizações públicas e sua estrutura

O estudo das organizações, do seu funcionamento e da sua gestão é essencial para as sociedades e tudo começou com o aparecimento de grandes organizações, que passaram a ser a grande novidade das sociedades do final do século XIX. Não existem organizações certas, existem apenas organizações com diferentes serviços, e cada uma com o seu distinto ponto forte, com suas características, suas aplicações específicas e formas diferentes de definir suas estruturas (Drucker, 2008). Na sociedade contemporânea, as organizações são cada vez mais o meio através do qual os seres humanos ou os cidadãos garantem a sua subsistência, encontram o acesso ao estatuto social, à comunidade, o sucesso e à satisfação individual.

Desde o nascimento das organizações, as sociedades ou os indivíduos dependem dos bens e serviços que são produzidos (Ferreira et al., 2011). Recorrem a instituições que lhes dão formação, assim como recorrem a um conjunto de outras organizações que estão associadas a necessidades fundamentais da vida quotidiana como, transportes, saúde, lazer, desporto, cultura, segurança, bens de primeira necessidade e outros. Na fase adulta ou da maturidade, o homem vê-se preparado para o mundo do trabalho e com necessidade de ingressar ou de laborar em organizações por forma a auferir de um rendimento que lhe permita sobreviver e quando entra na idade da reforma, continua a depender das organizações que produzem bens e serviços relacionados com a vida quotidiana denominada a terceira idade (Idem).

Tendo em conta todas estas dependências, compreendemos que as organizações precisam de crescer cada vez mais, não só ao nível da sua produção e serviços, mas também ao nível de inovação das técnicas administrativas para melhorar cada vez mais suas atividades, uma vez que os indivíduos ou a sociedade tornam-se cada vez mais exigentes.

Porque relativamente às necessidades da sociedade, qualquer organização tem por função produzir bens e serviços para satisfazer a sociedade onde se insere. Em termos físicos, a organização pública torna-se um todo organizado e constituído por organismos menores que, por sua vez, tem funções diversificadas, mas encontrando-se de tal modo interligadas entre si que constituem os elementos que permitem à empresa atingir seus objectivos (Ardions et al., 2006).

Uma organização moderna existe para prestar serviços específicos à sociedade e fazer o seu trabalho num contexto social. As organizações devem possuir hoje, uma visão mais abrangente das necessidades do cidadão, onde este deixa de ser visto como simples consumidor, mas como aquele que também apresenta sugestões e que exige competências na execução de tarefas, não só para o seu bem-estar mas também para que se alcancem facilmente os objetivos da organização (Brandão & Guimarães, 2011).

Um outro aspeto a ter em consideração nas organizações públicas são as suas estruturas organizacionais, visto que o processo de melhorar a estrutura organizacional é já uma forma de inovar as técnicas administrativas e os seus serviços. Por outro lado, consideramos importante que as estruturas organizacionais sejam arquitetadas de forma precisa, porque uma boa estrutura organizacional, contribui para a melhoria dos serviços e ajuda a alcançar mais facilmente os seus objetivos. Outrossim, podemos dizer que não basta haver estruturas organizacionais bem definidas nas organizações públicas, também uma boa harmonia (congruência) ou boa correspondência entre a estrutura e o organigrama da instituição.

Fernandes et al., (2013, p. 27) mostram-nos que *“as instituições estão organizadas em várias funções, normalmente representadas num organigrama, de acordo com os vários tipos de recursos que gerem”*. Para tal, uma dada estrutura organizacional adapta-se a determinadas missões em determinadas condições disponíveis. A estrutura organizacional é, na opinião de (Teixeira citado por Carapeto & Fonseca, 2014, p.116) *“o conjunto de relações formais entre os grupos e indivíduos que constituem a organização, define as funções de cada unidade e os modos de colaboração entre elas, sendo por norma representadas num organigrama”*. Já Motte e Vasconcelos (2006) sublinham que a boa estrutura para uma organização ou para uma instituição, é apenas uma condição indispensável para que todo o processo de reconciliação do trabalho tenha bons resultados.

Sabe-se que o organigrama é apenas a representação gráfica e a estrutura, a parte física de uma organização. Um fraco desenvolvimento em qualquer organização pública em particular nas do Cuanza Norte pode ser visto na falta do processo inovador das suas estruturas. Acharmos que verificar a estrutura das organizações públicas do Cuanza Norte será uma oportunidade para se perceber se ela influencia, ou não, o processo de inovação das técnicas administrativas ou se é, também, um fator que contribui para o crescimento das instituições.

Ardions, et al. (2006, p.17) salientam que, *“em termos económicos, a organização é definida como um organismo autónomo que reúne e combina os fatores de produção (recursos humanos, trabalho e*

capital) utilizando-os, de acordo com um determinado processo para produzir bens ou serviços para os seus consumidores, às outras empresas ou à administração pública, podendo ou não ter finalidade lucrativa". Ferreira et al. (2011) apontam que as organizações são um sistema social composto por subsistemas que integram ações individuais e coletivas, já (Vargas citado por Pinto, 2012) diz ser a aplicação de teorias, métodos e processos científicos.

Qualquer que seja a organização pública, ao ser criada por decreto Lei, são também criadas as suas funções (isto de acordo com a sua estrutura), embora algumas organizações, no princípio das suas actividades, sejam contempladas com estruturas organizacionais muito mais simples, podendo estas durante o seu crescimento orgânico, desenvolvê-la num maior grau de diversificação, baseada em modelos mais complexos e multidivisionais (Ferreira, 2002).

Algumas vezes, o impasse que algumas organizações podem vir a enfrentar, no seu crescimento, é o de verem alguns dos seus departamentos vazios ou a serem ocupados, por razões burocráticas ou políticas, por indivíduos sem formação específica, uma vez que se trata de organizações públicas.

Algumas vezes isto chega a acontecer não só pelas razões já focadas, mas também por falta de técnicos especializados, ou pelo número reduzido de especialistas, ou por falta de nomeação de quadros nas diferentes áreas que, geralmente, leva ou força os poucos que existem a acumularem ou a sincronizarem funções que muitas vezes os deixa sem tempo de reflexão nas suas principais funções. Executar duplas funções, muitas vezes, torna o indivíduo mais empenhado em uma, e débil em outra função, com maior dificuldade de conciliar as atividades de modo estável para a consecução dos fins organizacionais.

Na sociedade atual, o valor acrescentado das organizações e o seu forte potencial para ser bem-sucedida está na estrutura e na forma de colocar os seus Recursos Humanos que são muitas vezes criativos, flexíveis e polivalentes. Quando algumas áreas chegam a estar vazias, é de extrema importância, por parte das organizações públicas, traçar políticas de formação, cursos específicos (o famoso "up grade") para os seus colaboradores, ou mesmo realizarem recrutamentos mais adequados e de forma contínua, para melhorarem o funcionamento das instituições, para que haja harmonia entre as suas estruturas e os seus organigramas. As técnicas de recrutamento de colaboradores são um processo que as organizações públicas podem inovar de modo a agir de forma correta.

Uma organização tem como papel, não só fazer com que a sua relevância seja amplamente notada e ser atentamente observada, mas também focar ou preocupar-se com a importância de saber construir uma estrutura adequada às atividades necessárias para que os seus objetivos sejam atingidos, repartir atividades, atribuir funções, no sentido de conquistar autoridade e responsabilidade para a obtenção dos resultados (Carvalho, 2014). A evolução das organizações, os caminhos ou as técnicas a seguir, os principais métodos de desenvolvimento e as suas principais decisões são diretamente proporcionais à estrutura implementada nelas (Ferreira, 2002).

A organização é como uma ferramenta, quanto mais especializada ela for, maior será a sua capacidade para realizar a sua tarefa (Drucker, 2002). Mas, para isto, é necessário que o chefe de departamento de administração ou secretário-geral (que por sua vez é também um técnico administrativo), crie um manual de procedimentos onde se faz o registo dos diferentes acontecimentos especificando o tempo e o espaço, e fazê-lo circular de departamento para departamento, no sentido destes estarem inteirados das ações institucionais.

(Daft citado por Carapeto & Fonseca (2014, p.116) descrevem que existem três elementos determinantes na definição de uma estrutura organizacional que devem estar ao serviço da estratégia organizacional:

- As relações formais de subordinação.
- A organização de departamentos.
- E o sistema de comunicação interdepartamental.

A estrutura organizacional além de fornecer diretivas claras e as regras que formalizam a interação entre os colaboradores, gestores e outros indivíduos, também visa pelo intercâmbio entre eles, pela troca de experiência, pela espontaneidade e a personalidade, assim como procura evitar o aparecimento de conflito organizacional. Organizar ou estruturar bem uma instituição é uma forma de minimizar o consumo de forças excessivas e esforço mental nas atividades. (Fayol, 1925 citado por Motte e Vasconcelos, 2006) considera que organizar é administrar adequadamente os recursos humanos, a obtenção de matérias e o património da instituição.

Com uma grande diversidade de informação, definimos organizações públicas como uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas e a trabalharem juntas para o fim da sociedade, quer tenham ou não condições. Carvalho (2014) define em sentido lato, organização como um conjunto de atividades humanas, coletivas e organizadas, regidas por um centro regulador, com a finalidade de adaptar constantemente os meios disponíveis aos objetivos predeterminados, tendo em vista a produção dos seus serviços. As capacidades essenciais são diferentes em cada organização, são por assim dizer, parte da personalidade de uma organização, mas todas as organizações precisam de uma capacidade essencial, ou seja, de inovação das suas técnicas administrativas em todas as suas épocas.

O conceito sobre organização de diferentes autores é uma ferramenta que devia ser conhecida por gestores e outros técnicos administrativos pois desperta a atenção quando na verdade se leva em consideração a informação que fornecem. *“Uma organização é uma realidade complexa e polémica, pois qualquer que seja a definição mínima que se tende a formular há-de corresponder necessariamente a uma ideia restrita da realidade, consoante a perspetiva sob que é encarada”* (Ardions et al., 2006, p.17). Uma organização é definida por sua função ou tarefa e, deve funcionar como uma orquestra. Uma organização somente é eficaz se ela se organizar e se concentrar no seu objetivo e, com isto, mostrar a sua importância (Drucker, 2002).

3.5. Atividade administrativa e seu verdadeiro valor

A atividade administrativa nas organizações do setor público surge com base na consolidação da lógica social e na consolidação das estruturas burocráticas como forma de organização do trabalho humano com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar bons resultados ou bons serviços. O pensamento administrativo, hoje evoluiu sobre o funcionamento da burocracia e das suas definições considerando o processo inovador, pois a inovação é a implementação deliberada de uma nova forma específica ou repertório de ação social, por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades (Lima & Raupp de Vargas, 2012).

A burocracia é a solução organizacional que procura evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder. Feijó e Paca (2013, p.81) espelham que a função política ou burocrática *“implica uma atividade de ordem superior referida à direção suprema e geral do estado em assinalar as diretrizes para cada função”*. Krajewski et al. (2009) asseguram que a atividade administrativa é uma menor unidade de trabalho que consome tempo e recursos, podendo ser programado e controlado. Os autores indicam ainda que o desafio de gerir as mudanças do processo inovador nas cadeias de atividades administrativas, é cada vez mais necessário e deve surgir com maior valor, fora da burocracia, dos procedimentos e das normas organizacionais.

A atividade administrativa é vista ao gestora, planeadora, monitorizadora e controladora de projectos com uma abordagem sistemática e sincronizada para a organização. A inovação de técnicas administrativas permite eliminar algumas atividades ou alguns movimentos desnecessários e algumas ações dos colaboradores.

Motte e G. de Vasconcelos (2006), demonstram que:

- a) Quanto mais dividida for a atividade de uma organização, mais eficaz será a empresa.
- b) Quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério de semelhança de objetivos, mais eficiente será a instituição.
- c) Um pequeno número de colaboradores para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle passa a ser serrado e completo, tenderão a tornar as organizações mais eficientes.
- d) O objetivo da ação de criar uma estrutura ideal é a de organizar mais as atividades dos colaboradores sem levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar uma função.

O papel das organizações públicas nas sociedades em que estão inseridas é muito vasto. Por esta razão é muito importante que as suas técnicas administrativas passem a ser inovadas sem restrições em cada tipo de atividade realizada por uma organização. Implementar a inovação das técnicas administrativas para uma boa execução das atividades e para a mudança, é mais que desenvolver um plano e executá-lo (Krajewski et al., 2009).

Vejamos, por exemplo, quando uma sociedade é afetada por uma determinada enfermidade, esta não afeta os colaboradores do órgão responsável pela saúde na sociedade mas afeta a organização da saúde uma vez que ela terá de combater a mesma enfermidade. Mas vejamos, se a organização responsável pela saúde na sociedade optar por combater ou prevenir a doença, o que será melhor para a sociedade? Os dois processos correspondem a dois tipos de técnicas para salvar a sociedade, mas qual das técnicas será a mais adequada para a sociedade? O combate à doença ou a prevenção?

O mesmo acontece quando uma sociedade é afetada por constantes crimes ou ação (macabra) de delinquentes, marginais ou mesmo meliantes. Estas não afetam o tribunal de juízo ou os colaboradores do órgão responsável pela justiça na sociedade mas, afeta a organização da justiça pois esta terá de combater o crime (condenar os criminosos) ou adotar métodos para prevenir o crime, ou seja, cabe a esta organização verificar o que é melhor para a sociedade, condenar e encher as prisões ou prevenir deixando cadeias vazias e ver as pessoas viver em paz e felizes na sociedade? Os dois processos correspondem a dois tipos de técnicas para salvar a sociedade, mas qual das técnicas será a mais adequada para a sociedade? O combate ao crime ou a sua prevenção?

O fato das instituições existirem dentro do ambiente social, e serem órgãos do setor público, os problemas sociais afetam-nas. O número de especialistas altamente qualificados a trabalhar nas organizações aumenta tremendamente o nível de ideias assim como o nível de qualidade de serviço, com tendência de tornar o ofício das atividades ainda mais acentuadas. Os problemas sociais são disfunções da sociedade e não impatos da organização e das suas actividades (Drucker, 2008).

A inovação é a capacidade que uma determinada instituição possui de se manter firme na sociedade e com sucesso através de fatores inovadores resistindo às suas turbulências para a gestão dos seus serviços (Idem). Com isto percebe-se que o verdadeiro valor das atividades ou dos serviços de uma organização pública é visto quando se realiza em condições normais sem aflições ou sem sob pressões de preocupações pertinentes. Queremos dizer que os serviços administrativos não podem apenas ser belos e impressionantes aos olhos da sociedade quando se trata apenas de atividades sazonais, devem ser feitas com verdadeiro valor e com atributos que caracterizam a organização que a desempenha em qualquer que seja o momento.

As atividades sazonais não servem para nada à sociedade, pois elas só surgem para enganar as entidades superiores do governo. Os gestores geralmente realizam este tipo de atividades apenas para ganharem uma boa imagem na gestão das instituições que controlam quando são avisados ou surpreendidos por um plano de visita a ser feita pelas entidades governamentais nas suas instituições. Carvalho (2014) realça que a percepção e a valorização de uma atividade ou serviço ao consumidor, faz-se quer pela relação a imagem da organização, quer pela relação com os serviços demonstrados. Já (Vargo & Lusch citados por Dantas, 2013) consideram os serviços como sendo o elemento determinante do processo de troca e criação de valor.

O que significa que as pessoas procuram serviços nas organizações públicas tendo em mente os benefícios que a sua utilização pode proporcionar. A experiência já vivida em diferentes organizações estudadas por diferentes autores que tivemos oportunidade de pesquisar levam-nos a crer, cada vez mais, que a inovação é a prática mais viável para responder pelas necessidades das pessoas ou da sociedade em geral. Com a modernização dos dias de hoje, muitos gestores já compreendem o quanto é necessário aplicar técnicas inovadora.s para melhorar o desempenho desta ou daquela atividade e o quanto é igualmente necessário ligar as diversas atividades da instituição mediante métodos de gestão mais formalizados e eficazes.

3.5.1. Impacto da divisão de atividades

A pressão incansável da sociedade ou dos consumidores deve proporcionar cada vez mais serviços com melhor qualidade e operações ou técnicas administrativas em particular com maior realce no que se refere à divisão das atividades e à sua execução. Para isto, o gestor de uma organização deve traçar um procedimento adequado e bem definido para atribuir tarefas aos seus membros ou aos colaboradores da organização que controla, de forma democrática (por consenso) ou de forma autocrática (atribuindo), tendo em conta a área de formação de cada um ou experiência adquirida. Em qualquer que seja a organização, a responsabilidade de tarefas evita transtornos na sua execução e maior responsabilidade em tempo hábil para a sua conclusão.

Krajewski et al. (2009) apresentam a EDT (Estrutura da Divisão do Trabalho) e definem-na como sendo uma divisão de trabalho onde cada atividade, deve ter um responsável pela sua execução. Os autores reforçam, ainda, que nesta estrutura, os principais componentes de trabalho são divididos em tarefas menores, ou seja, neste processo a distribuição das atividades deve ser feita de acordo com a experiência e o conhecimento do escolhido. A divisão das atividades numa organização tem um grande impacto pois este processo evita o hábito de acumular tarefas, elimina o atraso às ou das respostas do que se precisa como é o caso de projetos solicitados pelo gestor.

Nas organizações públicas há maior probabilidade dos colaboradores ocuparem certas áreas pela experiência ou pelo tempo de serviço, mas na sociedade moderna já não se admite tal facto uma vez que a falta de formação, a experiência e o tempo de serviço, podem vir a ser fatores de desequilíbrio para o desempenho das atividades e por outro lado, não contribuem para o processo de inovação das técnicas administrativas de uma organização. Kevin et al. (2002, p.4) contribuem dizendo que “*uma boa atribuição de funções dá uma visão real do que se espera dos colaboradores*”. O que significa ainda que uma boa atribuição de funções faz maior sentido quando se sublinha em especial os deveres, tarefas e responsabilidades de um colaborador no seu posto de trabalho.

Com a divisão das atividades, com mais facilmente a instituição alcança os seus objetivos, embora possa acontecer ao contrário, mas só em casos excepcionais ou particulares, por isso Kevin et al. (2002, p.3) acentuam que “*aumentar a produtividade implica muitas vezes o uso de pessoas mais flexíveis, com várias aptidões, capazes de desempenhar mais do que uma função*”.

Tornar um colaborador com várias aptidões cada vez mais produtivo, é um passo importante e um indicador do desempenho para a organização. Nas Direções Provinciais do Cuanza Norte, pode não haver probabilidade de acontecer algo semelhante, tendo em conta o tipo de formação da maior parte dos colaboradores públicos e cidadãos da província ou mesmo dos cursos académicos predominantes na Província. Caso esteja a acontecer, este fenómeno pode ocorrer com outros colaboradores que vêm de outras províncias com diferentes tipos de cursos. Um técnico administrativo formado apenas em Educação deve ser submetido a cursos específicos ou estágio em administração pública, de modo a responder melhor pela área de que é responsável.

É cada vez mais uma tarefa do técnico, ou assessor administrativo da instituição, organizar as atividades dos colaboradores de acordo com a sua própria lógica e tornar o seu trabalho prático cada vez mais acessível ou facilitado, contando com a contribuição das diferentes áreas ou departamentos da organização. A instalação administrativa (implementação das tarefas administrativas/estruturas) de forma apropriada é uma técnica para ser bem dominada pelos gestores ou outros executivos, pois corresponde à colocação ou distribuição adequada dos técnicos administrativos (funções) nas diferentes áreas da organização de acordo com a sua estrutura de forma a funcionarem harmoniosamente uma com a outra.

O processo da EDT referido por Krajewski et al. (2009) torna-se bastante importante para as organizações pois ele permite estabelecer relações de precedência e permite, ainda, o estabelecimento de relação entre as atividades. Uma relação de precedência nas atividades administrativas determina uma sequência de atividades empreendidas, especifica ainda que uma atividade não pode ser iniciada sem que outra tenha terminado. O manual de procedimentos por exemplo é um instrumento que ajuda a controlar o funcionamento da EDT.

É bem visto que a estrutura é sempre indispensável e essencial em qualquer que seja a atividade organizacional, porque permite verificar a relação das atividades tendo em conta a sua precedência, pois elas são controladas por um diagrama de rede constituído pelos diferentes departamentos e por uma sequência lógica. Drucker (2002) contribui dizendo que há necessidade das instituições se organizarem para mudar pautando por uma descentralização de serviços por departamentos, isto porque as instituições precisam estar estruturadas de forma a tomar decisões rápidas, as quais necessitam ser baseadas na proximidade daqueles que a dirigem e das funções que a representam.

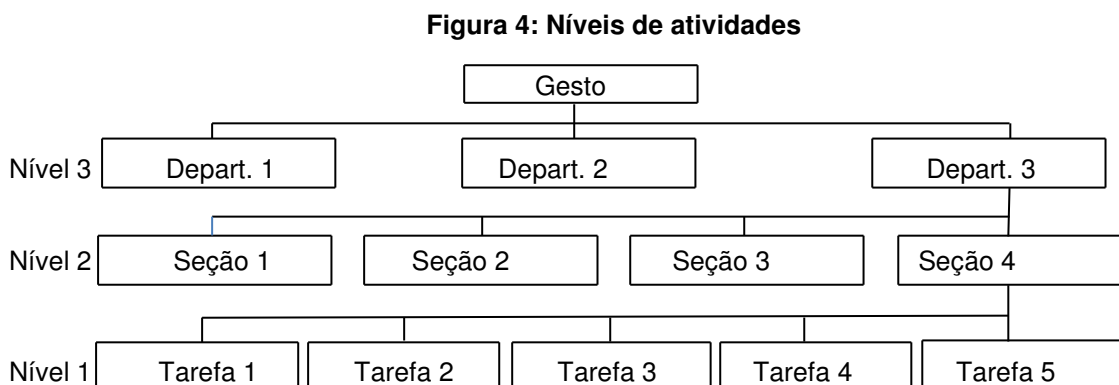
Para executar bem as suas tarefas, as instituições precisam estar organizadas munidas de colaboradores com um vasto conhecimento ou experiência. O autor afirma também que a função de uma organização é colocar os colaboradores a trabalhar em serviços para possíveis processos de inovação de técnicas administrativas na conceção de bons resultados. É devido ao seu conhecimento que um colaborador pode mudar rapidamente a sua forma de execução de uma tarefa. Ainda Drucker (2002) na sua obra esclarece que cada uma das organizações que constituem uma sociedade é uma ferramenta altamente especializada, concebida para uma tarefa específica, usando técnicas administrativas apropriadas para o serviço com o qual se identificam.

Krajewski et al. (2009) acresce ainda que a EDT estrutura as atividades em diferentes níveis e é a partir dela que se traça o organigrama de uma organização:

As atividades de nível 1: componentes de trabalho principal, que podem ser divididos em tarefas menores.

As atividades de nível 2: divididas em diferentes tipos de tarefas intermédias.

E as atividades de nível 3: que estabelecem a estrutura principal da organização.



Fonte: Elaboração própria

3.6. Administração de novos projetos e suas restrições

Para fazer mudanças nos projetos de técnicas administrativas ou em processos de cadeias de valores de uma instituição, é necessário que os gestores colaborem com os seus colegas de outros departamentos em forma de iniciativa estratégica no projeto ou trabalho que se pretende empregar dentro da organização, buscando suas ideias para uma futura execução.

Existem inovações de técnicas administrativas, ou mudanças, que exigem aos gestores a aceitação de novas práticas, o que muitas vezes se torna difícil para eles visto que, as práticas atuais já foram desenvolvidas ao longo do tempo, em que vêm exercendo as suas funções e refletem a maneira como a organização atua no momento (Krajewski et al., 2009).

Consideremos, por exemplo, que a organização responsável pelos serviços financeiros (salários) na província do Cuanza Norte, esteja sempre dependente de técnicas que há muitos anos já são utilizadas pelos seus antecessores, cujos resultados continuam sendo os mesmos. É bem patente que os gestores que nela passam nunca surgem com novas técnicas, aparecem apenas para ocupar cargos e dar continuidade aos serviços já existentes.

Trocar os gestores de uma instituição financeira, é procurar dar novos resultados, nava solução aos problemas que a sociedade já não quer suportar em particular os colaboradores do setor públicas, que antes viam os antecessores como uma desilusão. Naturalmente, uma mudança trás consigo uma outra imagem e a razão de uma nova gestão.

Mas acontecendo ou não algo assim, numa organização como esta, a solução do problema nem sempre consiste na troca de gestores, mas sim em conduzir o gestor geral a colaborar com os seus colegas de outros departamentos a traçar projetos ambiciosos e cuidadosamente examinados para a mudança do processamento dos salários, não só no sentido de melhorá-los, mas também no que diz respeito ao pagamento em tempo real, evitando atrasos e falhas, ou seja, aumentar a veracidade de pagamento reduzindo os erros possíveis assim como implementar técnicas para o processamento de subsídios e outras regalias. Krajewski et al. (2009) contribuem dizendo que as iniciativas estratégicas dos projetos tendem a processar-se à medida que são implementadas por gestores e *staff* (outros executivos) por causa da inércia da organização.

A implementação de mudanças estratégicas ou de projetos para a inovação de técnicas administrativas nas organizações, apresentadas pelos departamentos e outras áreas, pode ser comprometida por causa do ponto de vista do gestor, que ao avaliar ou dar suas contribuições, percebe que o projeto ou estratégia, refere-se a uma inovação de técnicas administrativas apenas com mudanças radicais, ou mesmo bastante arriscadas, optando este (o gestor) que se façam mudanças com inovações mais incrementais, ou seja, mais simples. Quando assim acontece, a tomada de decisões sobre estas restrições relacionadas com as capacidades do processo de um projeto precisam ser avaliadas ou revistas considerando que o papel do mesmo processo dentro da organização faz parte da cadeia de valores das suas atividades e constituem um todo.

Embora o processo de um determinado projeto tenha as suas restrições, é importante considerar que qualquer das atividades já existentes na organização, também têm suas limitações e que precisam ser inovadas sempre. (Edquist citado por Fonseca & Carapeto, 2009) refere que a administração pública é determinante para a competitividade do país, cidade ou região, constituindo uma parte importante do sistema nacional pelo que deve estar sempre capacitada em criar projetos ambiciosos.

Quando as restrições persistem em um ou mais passos do processo de um determinado projeto da instituição, significa que algo tem de ser melhorado, e é importante que o gestor leve isto em consideração, analisando sabiamente o grau de restrição do projecto, pois de acordo com Krajewski et al. (2009) uma restrição é qualquer fator que limita o desempenho de um sistema do projeto e afeta os resultados do mesmo, que em decorrência disso, o produto total do sistema se declina.

Suponhamos que um dos processos ou projeto de novas técnicas administrativas de uma instituição tenha sido recentemente reprojetoado ou inovado, e que ainda assim os resultados venham a ser insatisfatórios; os custos serão altos e a satisfação do cidadão será baixa. Isto levará a organização a questionar-se: o que pode ter vindo a correr mal? Quando existem restrições em qualquer passo do processo ou projeto, a capacidade de desempenho pode desequilibrar-se de forma muito alta em alguns departamentos, e de forma muito mais baixa em outros departamentos. As restrições podem ocorrer ou detetar-se no princípio do projecto, permitindo ainda um reparo, mas muitas vezes só são detetadas no fim do projeto sem possibilidade alguma do ressalvar.

(Srikanth & Umble citado por Krajewski et al. (2009) identificam três tipos de restrições:

1ª Física: Capacidade da máquina, da mão-de-obra ou acessórios de material

2ª Carência: A procura é maior que a capacidade de fornecimento.

3ª Administrativas: Políticas, indicadores ou posturas que criam restrições e que retardam o fluxo de trabalho.

3.7. Formação e conhecimento como um fator de sustentabilidade

Para determinadas profissões em que se considera a formação (ou o nível de conhecimentos técnicos) necessários para enquadrar um cidadão em uma determinada instituição, a amplitude dessa formação deve-se refletir sobre a criação dos serviços prestados e a sua forma de execução. Atualmente, o número crescente de ciclos de formação impõe estágios obrigatórios cuja duração pode variar de um a seis meses. Para certos setores de atividade administrativa, na convicção de Paulo Vieira (1976) impõem-se medidas de investimento em ações de formação contínua que passam por qualificações híbridas que facultem diversidade na formação.

(Castells citado por Fonseca & Carapeto, 2009) constata que o conhecimento e a inovação tornaram-se as principais fontes de riqueza, de poder e de qualidade de vida das sociedades atuais. Face à importância da procura, uma instituição deve traçar políticas ou implementar sistemas de gestão de estágios de formação para os seus colaboradores. Toda organização que traça políticas de formação contínua e estágios, atira um futuro colaborador a trabalhar ou fazer parte dela, visto que além dos seus conhecimentos adquiridos na formação académica, poderá também frequentar outros cursos específicos de acordo com a política e necessidade da instituição.

Com uma formação interna oferecida pela instituição, o homem adquire outros conhecimentos organizacionais a partir das experiências profissionais que associados aos seus conhecimentos, o ajudam a balizar melhor as suas próximas ações e criar estratégias para evitar possíveis erros. Nesta ordem (Carlsson citado por Fonseca & Carapeto (2009) afirmam ser crucial a combinação do conhecimento novo com os conhecimentos já existentes no indivíduo, tanto os de forma natural como os adquiridos anteriormente em outras vertentes, ou seja em formações académicas e profissionais. O conhecimento é um instrumento que tende a melhorar a experiência do colaborador, porque quanto mais o indivíduo procurar explorá-lo, mais tende a aprender coisas diferentes. Tidd et al. (2003, p.37) perceberam que;

“A inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias; é antes o processo de amadurecimento que conduz à sua utilização prática, para eles as definições de inovação podem variar na sua expressão, mas têm em comum a necessidade de complementar as vertentes do desenvolvimento e exploração de um conhecimento novo e não apenas a sua inovação”.

Também foi verificado por Lobos (1990) que o nível de formação dos gestores e colaboradores afeta positivamente a inovação. A estratégia de formação ajuda no crescimento das organizações, que com uma visão global, um gestor pode compreender que, o seu bom sucesso ou o sucesso da instituição que dirige não depende só dos técnicos adquiridos, mas também dos que ela própria pode criar, de modo a obter colaboradores com conhecimentos diversos através da formação. (Kearney, Feldman & Scavo citados por Brandão & Faria, 2013) provam que, por meio de melhor formação, gestores e técnicos especializados desenvolvem maior capacidade intelectual, que beneficiam a inovação em organizações.

As organizações podem não ter cérebro, mas são dotadas de sistemas cognitivos que elas mesmo desenvolvem e vão sendo impregnados a cada um dos elementos que nela labutam, por meio de atividades, sejam elas de rotina ou de procedimentos normais. Tidd et al. (2003, p.33) descortinam que *“a gestão da inovação é essencialmente o modo como identificar e facilitar o desenvolvimento das matrizes de rotinas, que tornam possível a aprendizagem”*.

(Marques & Ambrunhosa citados por Fonseca & Carapeto, 2009) consideram que: as políticas de inovação têm um papel central no setor público e estão diretamente ligados ao conhecimento. Já Druker (2002) diz que a organização baseada ou dependente do cérebro de um único indivíduo com maior conhecimento, rapidamente ou em pouco tempo estará obsoleta, perdendo capacidade de desempenho.

A participação difundida dos colaboradores com o seu conhecimento na análise do processo inovador é essencial e indispensável, não apenas por causa do trabalho em que estão envolvidos, mas também porque aumenta o seu comprometimento com a organização em que labutam, e fazer a gestão do conhecimento é utilizar um conjunto de práticas que visam a criação, preservação e transparência nas organizações (Fonseca & Carapeto, 2009). As organizações devem aprender a explorar melhor o conhecimento dos seus colaboradores, de forma a participarem ativamente com as suas experiências nos resultados perspectivados pelas instituições.

Normalmente, as instituições devem aplicar continuamente ou demasiado forte, ferramentas que facilitam a aprendizagem dos seus colaboradores, sabendo que as necessidades das sociedades alteram-se ao longo do tempo, tornando fundamental a oferta de serviços de alta qualidade, acompanhada pela rápida qualidade de respostas por parte das organizações. Para isto é necessário apostar cada vez mais na formação dos seus colaboradores ou mesmo no recrutamento adequado (com testes significativamente considerados e sem favoritismos) de indivíduos com ideias novas e progressivas para o sucesso da instituição.

(Gonçalves citado por Fonseca e Carapeto, 2009) afirma que uma das designações mais utilizadas para classificar as organizações nas sociedades em que vivemos, é o conhecimento adquirido pelos colaboradores a partir de formações, muitas vezes suportadas ou mesmo criadas por elas, utilizando o mesmo conhecimento para o funcionamento eficiente da instituição.

(Foray citado por Fonseca e Carapeto, 2009) abrilhanta que a criação rápida e a difusão do conhecimento, através de investimento, permite às instituições obterem uma maior eficiência, mais inovação e maior qualidade na atividade.

O conhecimento não corresponde, necessariamente, apenas às novas atividades básicas, mas também ajuda na difusão de certas propriedades de melhoria do desempenho das atividades de outros setores em termos de eficácia, inovação e qualidade. Desta forma Edquist (1997) ratifica que, a importância do processo de aprendizagem torna-se evidente quando constatamos que o tipo mais comum de inovação é apenas a melhoria incremental em produtos e processos.

Uma característica importante da aprendizagem ou do conhecimento é a reflexão estruturada sobre a posição atual da organização com ponto de partida para o passo a seguir do desenvolvimento estratégico em uma determinada atividade. Arend et al. (2012) reforçam que a inovação ou o processo inovador ocorre através das formas do aprendizado que a organização realiza os seus projetos e implementa as suas atividades ou serviços. Os autores aprovam que a intensidade do capital humano, qualificado, é enorme nos projetos verdadeiramente competitivos à escala global. A disponibilidade de capital humano qualificado nas organizações públicas é, hoje, a principal vantagem competitiva na atração de projetos.

Na economia do conhecimento, a excelência e a qualificação do capital humano sobrepõem-se a todos os outros fatores. Arend et al. (2012) corroboram ainda que uma economia baseada na formação ou no conhecimento, na investigação e no desenvolvimento de novos produtos e processos, submete-se se hesitar, a desafios decisivos de competitividade económica, bem-estar social.

3.7.1. O conhecimento na prestação de serviços públicos e no processo inovador

As organizações públicas devem ser facilitadoras, eficientes, eficazes no atendimento ao cidadão. Isto significa que é indispensável passar de uma administração pública de tradição, virada para si própria, para uma organização pública da inovação virada para a sociedade, agindo como motor de desenvolvimento social, tendo em consideração o conhecimento como volante destes passos. Edquist (1997) vê o conhecimento como o principal recurso das organizações e a base dos processos de inovação. É o conhecimento que as organizações devem saber criar, gerir e fazer circular quando pretendem organizar de forma sistemática os seus processos de inovação.

As organizações públicas constituem os pilares de uma determinada governação, e no contexto global as sociedades de hoje, o papel do estado tem vindo a aumentar a sua importância para as sociedades em que predominam as suas leis, embora com modos de atuação distintos, torna-se cada vez mais importante compreender a dinâmica do sistema administrativo no seu conjunto, sua cultura, sua organização institucional, tendo em conta o tipo de mudança que se pretende introduzir, como introduzir, por quem, para limitar os potenciais efeitos desejados.

Fonseca e Carapeto (2009) homologam que a inovação cuja origem está no conhecimento e na criatividade de novos processos é sempre utilizada e vista como principal motor de mudança para as organizações dos nossos dias. A emergência de uma política de conhecimento nas organizações públicas, muitas vezes, só surge quando se reconhece a construção para o sucesso envolvem a inovação, experiência e competências que envolvem diferentes fontes de conhecimento e por fim chega-se a perceber que a própria inovação em si é um processo de aprendizagem.

(Sange citado por Fonseca e Carapeto (2009) introduziu a ideia de que existem modelos mentais que orientam a mente humana a guardar seus conhecimentos e que de vez em quando esses modelos impedem o processo de inovação e a criação de novos projetos. O autor aconselha ser necessário que em pessoas com estas características, se faça desaparecer neles esses modelos mentais e trazer à superfície, ou ao exterior, o seu conhecimento escondido de modo a ser também explorado. A estes modelos mentais Sange (1990) dá o nome de conhecimento tácito ou conhecimento pessoal implícito, difícil de formalizar e de comunicar, que se distingue do conhecimento explícito, codificado, transferível através da linguagem formal.

(Polanyi citado por Neusa Santos, 1998) distingue estes dois tipos de conhecimento dizendo que o conhecimento explícito é facilmente transmissível entre os indivíduos e o conhecimento tácito, é mais pessoal, ou seja, ligado a experiência pessoal, carregando, de certa forma, os valores pessoais e as emoções de cada indivíduo. Geralmente, as organizações são caracterizadas pelo conhecimento tácito, gerando atividades organizacionais rotineiras.

A capacidade para gerar e tirar partido desse conhecimento é observado de organização para organização. Particularizando, é possível que o mesmo esteja a acontecer com as organizações públicas no Cuanza Norte, ou seja, se o conhecimento de seus colaboradores for tácito e não for adequadamente explorado, dificilmente se poderá perceber o potencial intelectual existente para o surgimento do processo inovador. Uma forma de explorar este conhecimento, é não ver o colaborador de base como um simples indivíduo, mas encará-lo como um elemento enquadrado na instituição, com deveres e contributos a prestar. Com isto, algumas vezes os colaboradores de base devem ser testados com diferentes tarefas e esperar deles os resultados que poderão apresentar.

A principal incidência do conhecimento tácito evidencia-se no desempenho e na capacidade de dar respostas eficientes a novos problemas. É por esta razão que as pessoas com este conhecimento realizam as coisas de forma surpreendente, e são consideradas cruciais nas suas ações, em particular para o processo inovador nas organizações. Nascimento et al. (2010, p.492) entendem que *“uma organização não é uma mera máquina de processar informação, mas uma entidade que cria conhecimento através da ação e da interacção, e nesse processo contínuo, altera, reinventa ou inova o seu próprio funcionamento”*.

O conhecimento e a informação são dois termos inconfundíveis e a diferença dos seus conceitos demonstram esta realidade, mas também é verdade que estas duas palavras são inseparáveis.

Barbosa et al. (2014) compreendem que a informação é sobretudo uma capacidade de aprendizagem cognitiva e não pode ser confundida com a formação, pois este (a formação) é o resultado de um conjunto de dados formados e estruturados que se traduzem na produção do conhecimento. A informação é a tradução de significados (símbolos e dados) reproduzidos em forma de mensagens, para se ter conhecimento de alguma coisa, mas para que o possa ser evoluído, precisa de ser transformado em informação.

Em jeito de conclusão, pode dizer-se que o conhecimento deve ser mais completo e aprofundado para as organizações, pois ajuda na identificação dos aspetos bons e dos aspetos a melhorar, dota cada entidade ou indivíduo com melhor capacidade de desempenho nas suas atividades, contribuindo melhor e cada vez mais de forma avançada para as sociedades modernas, onde os cidadãos se sentem satisfeitos com serviços cada vez mais voltados a novos desafios.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Capítulo 4 – Metodologia de investigação

4.1. Introdução

Para se dar resposta a um problema, é necessário utilizar uma metodologia adequada e combiná-la com um instrumento de recolha de dados que possibilite ter contato direto com a realidade onde se podem obter as respostas para o problema em estudo. Um problema formulado corretamente contribui para a obtenção de respostas satisfatórias (Ackoff citado por Sampieri et al., 2006).

É tratando cuidadosamente dos aspetos metodológicos que se alcançam os objetivos desejados. É importante salientar que metodologia é diferente de método de pesquisa. A metodologia interessa-se pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa, ou seja, trata cuidadosamente dos aspetos ou procedimentos metodológicos (métodos de pesquisa e técnicas) para alcançar os objetivos procurados, portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (fundamentação teórica) nem com os procedimentos (métodos e técnicas de pesquisa). Etimologicamente, metodologia significa o estudo dos caminhos a seguir, dos instrumentos a serem utilizados para fazer uma pesquisa científica.

A metodologia vai além de uma descrição dos procedimentos, indica contributos teóricos buscados pelo pesquisador para fundamentar o seu objeto de estudo, significa organização e estudo sistemático e pesquisa (investigação). No entanto, embora a metodologia e o método de pesquisa, não sejam a mesma coisa, são dois termos inseparáveis. (Minayo, 2007 citado por Gerhardt & Silveira, 2009, p.12) considera que *“a metodologia e o método devem ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação”*. Metodologia é o estudo da organização dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência (Fonseca, 2002).

O problema estudado está relacionado com a implementação do processo de inovação nas diferentes técnicas de funcionamento administrativo ou leque de técnicas administrativas das organizações públicas no Cuanza Norte. Como por exemplo, apresentam-se problemas que se referem às técnicas de comunicação, de recrutamento, de formação específica, de remuneração dos colaboradores, da estrutura organizacional, da carga laboral e outras. Neste estudo, pretendemos estudar contextos mais específicos e apresentar contribuições relevantes que podem ajudar os gestores, ou mesmo as autoridades governamentais e políticas a traçarem estratégias que lhes permitam pôr em prática os resultantes obtidos de forma a melhorar o desempenho das atividades quotidianas das organizações do setor público na Província do Cuanza Norte.

Tendo em conta as características do problema em estudo, optamos por uma abordagem quantitativa recorrendo a um questionário administrado presencialmente, com cada uma das pessoas envolvidas das organizações estudadas. O questionário é composto por diferentes perguntas a fim de colher dados mais essenciais. O estudo foi feito em vinte (20) organizações do setor público na Província do Cuanza Norte. Utilizamos uma amostra representativa (praticamente toda a população) e achamos que com ela é possível obter os resultados perspetivados.

Desenvolvemos a parte teórica e metodológica com a contribuição de diferentes conceitos de diferentes autores que tivemos oportunidade de pesquisar e de outras ideias já criadas por outros pesquisadores sobre o problema. Prodanov e Cesar de Freitas (2013) afirmam que a leitura pode ter, entre as suas finalidades, a busca da informação que visa à aquisição de conhecimentos relacionados com o problema. (Moltó citado por Sousa e Batista, 2011) diz que é necessário que a definição do problema seja o mais específica possível contendo os aspetos essenciais do estudo, fazendo referência ao que se estuda, ao objeto de investigação com quem se vai levar a cabo a investigação (sujeitos) e como se estuda o problema (variáveis).

4.2. Objeto ou problema de pesquisa

O problema de uma investigação é em geral uma questão delimitada que se propõe ser respondida ou um processo visto como difícil de ser resolvido, de compreender, explicar ou mesmo de o fazer mas, tal como se referem Schor e Tizzotti (1979) no fim de uma de suas obras de Matemática “um problema não é difícil, difícil é tratá-lo com objetividade, clareza e senso prático”. Carvalho (2009, p.121) diz que “o objeto de pesquisa é a delimitação da problemática a tratar, de forma reflexiva, na qual exista suficiente massa crítica”. Já (Popper, 1989) citado por Carvalho (2009, p.121) define o problema científico como sendo “o ponto de partida do trabalho científico”. Sampieri et al. (2006, p.34) considera que “o pesquisador deve ser capaz não apenas de conceituar o problema, mas também verbalizá-lo de forma clara, precisa e acessível”. Assim sendo, no tópico ou na área de estudo sobre a Inovação de Técnicas Administrativas para a Melhoria de Desempenho das Atividades Organizacionais, estudamos os seguintes problemas:

As organizações públicas do C. Norte promovem formação específica para os seus colaboradores?

Como são as suas estruturas organizacionais?

Qual é a estratégia geral que possibilita as instituições atingir taxas desejáveis de inovação?

Que técnicas de recrutamento as organizações públicas do C. Norte utilizam?

Existe sobrecarga laboral por parte dos colaboradores nas organizações públicas do C. Norte?

O desempenho das atividades administrativas dos colaboradores nas instituições públicas do C. Norte tem melhorado de acordo com as perspetivas das organizações?

O estudo do problema circunscreve-se às Direções Provinciais do Cuanza Norte e é formulado com questões que, não são, no seu todo os elementos que dão sustento às respostas definitivas que pretendemos. Sousa e Baptista (2011, p.64) sublinham que “o estudo de um problema é a exploração de um único fenómeno, delimitado no tempo, no espaço e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada, fazendo um estudo intensivo e específico”. O problema deste estudo tem especial importância para os gestores máximos e executivos principais das organizações investigadas visto que, os ajudará a retirar informações valiosas para a sua gestão. Marconi e Lakatos (2010, p.12) consideram que “o problema é uma dificuldade, teórica ou prática no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução e deve ser levantado, formulado de preferência de forma interrogativa e delimitado com indicações das variáveis que intervêm no estudo de possíveis ligações entre si”.

4.3. Método científico

A investigação científica depende do método científico que é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que os objetivos sejam atingidos. Para que um método funcione corretamente, é necessário que o pesquisador saiba definir ou aplicar adequadamente a sua estratégia no campo de ação, pois o método não é como um dispositivo electrónico que obedece a uma determinada programação, mas sim um processo que deve ser guiado com normas e procedimentos apropriados para alcançar um fim. Prodanov e Cesar de Freitas (2013) consideram o método científico como a forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, sob uma pesquisa para obter respostas da realidade empírica.

Já Carvalho (2009, p.84) define o método científico como *“o processo racional que se emprega na investigação, como a linha de raciocínio adaptada no processo de pesquisa”*. Método Científico é a expressão lógica do raciocínio associada à formulação de argumentos convincentes, que uma vez apresentados, têm por finalidade informar, descrever ou persuadir um fato (Gerhardt e Silveira, 2009). É opinião de Marconi e Lakatos (2010) que método científico é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite alcançar o objeto – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho, que auxiliam o pesquisador a encontrar a realidade para a tomada de decisão.

Diante destas contribuições, frisamos que o método científico utilizado no nosso estudo é o Hipotético-dedutivo, pois foi por meio dele que foi possível formular hipóteses que foram testadas. Gil (2008, p.12) citado por Prodanov e Cesar de Freitas (2013, p.31) afirma na sua obra *“A lógica da investigação científica”* que o método Hipotético-dedutivo foi definido por Karl Popper (1976, p.65-67) a partir de críticas à indução.

A indução, conforme Popper, não se justifica, *“pois é o salto de alguns para todos, e exige a observação dos fatos isolados supostamente vistos em ocorrência, por maior que fosse a quantidade de fatos observados”* (Gil, 2008, p.12). Ainda na sua abordagem (Popper citado por Marconi & Lakatos, 2010, p.77) considera ainda que *“o método hipotético-dedutivo, parte de um problema, ao qual se oferece uma espécie de soluções provisórias, denominadas tentativas-teóricas”*. Lakatos e Marconi (2014, p.34) afirmam também que *“é com o método hipotético-dedutivo que se inicia a percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca do qual se formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa-se a predição da ocorrência de fenómenos abrangentes pela hipótese”*.

4.4. Tipo de pesquisa/Investigação

A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. O termo pesquisa por vezes é confundido com o termo procura ou certos tipos de abordagens exploratórias. A pesquisa é uma atividade científica completa, pois percorre, desde a formulação do problema até à apresentação dos resultados (Prodanov & Cesar de Freitas, 2013). (Lehfeld citado por Gerhardt & Silveira, 2009) refere-

se à pesquisa como sendo a inquisição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade.

No nosso estudo, utilizamos a abordagem Quantitativa ou pesquisa de enfoque Quantitativo, por ser feita por meio de um questionário que permite a coleta direta de dados. A investigação ou a pesquisa de enfoque quantitativo, na visão de Uwe Flick (2005) implica um modo específico de entender a relação entre o assunto a estudar e o método a utilizar. No estudos de caráter quantitativo, o importante é ter apenas questões devidamente definidas no instrumento de pesquisa, para explorar o que se procura, mas também ideias que se obtêm e se desenvolvem ao longo ou durante o processo de pesquisa (Ackoff citado por Sampieri et al., 2006).

O estudo foi feito diretamente nas instituições públicas, proporcionando-nos maior observação do funcionamento administrativo e familiarização com as instalações organizacionais, Maconi e Lakatos (2010, p.76) consideram que;

“A observação ajuda o investigador a identificar e a obter provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento, desempenha um papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a ter um contato mais direto com a realidade”.

4.5. Instrumento de pesquisa

Para obter respostas para este problema, realizamos uma investigação Empírica Aplicada, por meio de um questionário estruturado, que serviu como o nosso instrumento de recolha de dados. O questionário foi originalmente projectado ou desenvolvido a partir do CIS (2008) - Inquérito Comunitário à Inovação (*“Community Innovation Survey”*).

Optamos pelo CIS por ser atualmente, o principal instrumento estatístico no estudo de inovação a nível europeu, realizado periodicamente em todos os estados membros da União Europeia (Correia, 2013), e por ser um instrumento estatístico para o estudo da inovação, que recolhe informações sobre atividades organizacionais, relacionadas com a introdução de inovações de processo organizacional, inovação de marketing, inovação de serviços e outros.

Estes fatores motivaram-nos a eleger o CIS como ponto de partida para adaptar ou elaborar o nosso questionário tendo em vista, por um lado, a realidade angolana e, por outro lado, as necessidades do presente estudo (o processo de inovação nas organizações públicas do Cuanza Norte), abordando os seus aspetos principais. O questionário cobriu apenas um número limitado de organizações e para desenvolvê-lo, tivemos de idealizar diferentes tipos de perguntas sobre inovação.

O questionário foi elaborado num desenho misto: a escala de “sim” e “não” e num desenho de escala com nível de medida do tipo Likert com respostas mais balanceadas, ou seja, *“um tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto”* (Apolinário, 2011, p.68).

Como a escala de Likert pode sujeitar os questionados a uma dependência, como é o caso das respostas apresentadas, os indivíduos questionados muitas vezes podem ou chegam a evitar ou a não assinalar as respostas ou a não concordarem com afirmações apresentadas e tentam mostrar ou responder de modo mais favorável aquilo que o pesquisador deseja saber ou que talvez tenha esquecido de perguntar.

Deste modo, para evitar ou provocar desvios nas respostas por aceitação às afirmações por parte do questionado, utilizamos, também, a opção “outras” para ajudar ou levar o questionado a expressar o que pensa da questão apresentada (ver apêndice I, pag. 80). Antes de apresentarmos o questionário à pessoa escolhida, estabelecemos uma conversa sobre a inovação de técnicas administrativas e outros pormenores para ajudá-lo a explorar as suas próprias ideias ou pensamento sobre o problema, de modo a não encontrar dificuldades ao responder às questões.

O questionário foi dividido em cinco (5) partes: a 1ª explora a nomenclatura, setor de atividade e tempo de existência da organização; a 2ª explora o nível de escolaridade dos colaboradores, tipos de formação promovidos pelas organizações e períodos de frequência; a 3ª explora a promoção do processo de inovação de técnicas administrativas, importância da inovação, tipos e formas de inovação, factores influenciadores, positiva ou negativamente para a inovação; a 4ª explora o conhecimento sobre a inovação por parte dos colaboradores; a 5ª explora os diferentes tipos de comunicação utilizados pelas organizações públicas e, por fim a 6ª parte explora a estrutura organizacional e as técnicas de recrutamento utilizadas pelas instituições públicas.

O questionário foi administrado presencialmente, ou seja, o método de distribuição ou entrega do questionário foi presencial pelo que se aguardou que os respondentes nos devolvessem as respostas, o que aumentou a taxa de resposta. Optamos por recolher os questionários respondidos no mesmo dia para evitar, não só o extravio do mesmo, mas também no sentido de levá-los a responderem com realidade, sem influência de outros terceiros, dado que a realidade comportamental das pessoas não oferece confiança para uma atividade semelhante. Após a coleta de dados, analisamos e interpretamos os resultados.

O questionário foi respondido apenas por indivíduos representantes das organizações estudadas, ou seja, por gestores e executivos principais (chefes de departamentos e seções), porque achamos que só deles se podia esperar a realidade (resultados perspectivados) uma vez que são eles que traçam os projetos ou que executam orientações baixadas pelo governo. Os colaboradores de base não tiveram contato com o questionário porque achamos que de um operacional não se podia esperar que nos indicassem os mesmos fundamentos que um dirigente (gestores e outros executivos).

Levantamos oportunamente conversas em forma de entrevista com alguns colaboradores que não tiveram contato com o questionário a fim de ouvir deles a sua opinião sobre o problema que nos levou a estudar a organização onde laboram. Cruz e Ribeiro (2003, p.19) afirmam que *“a conversa pode ser entendida como uma entrevista para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações, o que torna necessário ao pesquisador ter sempre um plano para uma conversa em forma de entrevista,*

para que no momento em que ela esteja a se realizar, as informações necessárias não deixem de ser colhidas”.

Utilizamos esta estratégia, porque percebemos que uma conversa de investigação torna-se diferente de outros tipos de conversa do nosso dia-dia, visto que é abordada para criar uma situação. Suportando-nos mais uma vez na contribuição de Uwe Flick (2005, p.21), este autor refere que *“o que interessa não é, pois a definição a priori da situação pelo investigador, mas antes o modo como a conversa se constitui em consulta, através dos contributos dos intervenientes, na troca de palavras em que a conversa se estrutura”.*

Não significa que tivemos a entrevista como instrumento de pesquisa, apenas como um apoio para obter dados. As conversas ocorreram oportunamente e aproveitamo-las a fim de ouvir a opinião de outros colaboradores. Baseamo-nos na chamada conversa ou entrevista centrada no problema (Uwe Flick, Idem). Neste tipo de conversa, o autor diz que *“o investigador tem de decidir quando introduzir na conversa o seu interesse pelo problema, na forma de perguntas diretivas, para uma melhor discriminação do tema”.*

4.6. Hipóteses do estudo

No presente estudo testamos cinco (5) hipóteses de investigação com características de serem verificadas e provadas. As nossas hipóteses têm como objetivo determinar em que medida a inovação das técnicas administrativas têm influência na proeza organizacional nas Direções Provinciais do Cuanza Norte. Prodanov e Cesar de Freitas (2013) consideram que as hipóteses constituem respostas supostas e provisórias ao problema. Assim sendo, inferimos a hipótese de que quanto maior for a inovação das técnicas administrativas de uma organização, maior será a sua proeza para melhorar o DAO (Desempenho das Atividades Organizacionais).

Com isto formulamos as seguintes hipóteses:

H₁: A inovação das técnicas administrativas como estratégia de crescimento é um processo que falta ser implementado nas instituições públicas para melhorar o DAO;

H₂: O baixo salário tem sido insuficiente para suportar uma vantagem competitiva a longo prazo condicionando a melhoria do DAO no setor público;

H₃: O conhecimento dos colaboradores obtidos da formação (académico, seminários e outros cursos específicos) é um elemento pouco explorado no surgimento do processo de inovação das técnicas administrativas, a fim de melhorar o DAO;

H₄: A estrutura organizacional nas instituições públicas é um processo que precisa ser acertado a fim de evitar a sobrecarga laboral dos colaboradores que afeta no melhoramento do DAO;

H₅: A falta de meios de comunicação modernos é um dos fatores que contribuem para o fraco melhoramento do DAO.

4.7. Localização e caracterização de Angola

Angola está situada na região ocidental da África Austral e estende-se por uma superfície de 1.246.700 Km². Faz fronteira, a norte com a República Democrática do Congo e a República do Congo, a leste com a Zâmbia e a República Democrática do Congo, a sul com a Namíbia e a oeste com o Oceano Atlântico, numa faixa costeira de aproximadamente 1.650 Km (UN, 2001).

Em termos constitucionais, é um Estado de Direito Democrático, fundamentado na unidade, na dignidade da pessoa humana, no pluralismo de expressão política, no respeito e na garantia dos direitos fundamentais do Homem. A sua organização ou divisão administrativa é baseada em Províncias, somando um total de dezoito (18), que por sua vez são compostas por municípios e comunas.

A província do Cuanza Norte é uma das províncias de Angola que se encontra a 240 km de distância da capital, está constituída por 10 municípios, sendo o Ndalatando o município cede entre eles, que por sua vez abarca todas as organizações do setor público da Província.

Figura 5: Mapa administrativo de Angola



Fonte: www.worldmapfinder.com, 2015.

4.8. Órgãos servidores do setor público em Angola

Angola é um país com diferentes Ministérios e Secretarias de Estado que foram criados pelo Estado e aprovados pelo Conselho de Ministros e cada um deles com atividades diferentes e específicas. Todos os Ministérios e Secretarias de Estado encontram-se concentrados na capital do país (Luanda). São no total 32 órgãos que servem o Setor Público angolano tal como consta no Decreto-lei nº 7/81 de 04 de Setembro no Diário da República. Destes órgãos contam 30 Ministérios e 2 Secretarias de Estado.

O Cuanza Norte foi contemplado com algumas Direções Provinciais do setor público que representam as atividades de certos Ministérios. Outros órgãos por acharem não ser necessário a existência de Direções Provinciais para os seus serviços, têm apenas gabinetes que os representam dentro da província, como é o caso do: Gabinete do Direitos Humanos, junto a Direção Provincial da Justiça, Gabinete do GEPE (Gabinete de Estudo, Planeamento e Estatística) junto ao Governo Provincial, Gabinete do IDF (Instituto de Desenvolvimento Florestal) junto à Direção da Agricultura e por fim o Gabinete do INAMET (Instituto Nacional de Meteorologia), junto à Direção Provincial dos Transportes, Correios e Telecomunicação.

Outros Ministérios não se fazem representar na província do Cuanza Norte visto que ela não possui todos os recursos económicos que exigem a presença de todos os Ministérios. Existem dois (2) Ministérios que não têm representações em nenhuma província, são eles: Ministério de Casa Civil e da Casa Militar, pois são órgãos cujas suas atividades destinam-se apenas a servir o Presidente da República.

O Cuanza Norte por exemplo, não foi contemplado com uma Direção Provincial de Geologia e Minas, porque não possui um potencial mineiro competitivo para esta atividade, ao contrário da província da Lunda-Norte. Não foi contemplado com uma Direção Provincial das Alfândegas, porque não possui um potencial alfandegário competitivo como é o caso das províncias de Luanda, Benguela, Cabinda, Namibe e Cunene. Foi contemplada com outras Direções Provinciais, embora algumas não desenvolvem as suas atividades de forma a explorar melhor o potencial que os recursos da província oferecem, é o caso da Direção Provincial da Agricultura, com atividades voltadas para o Apoio e Controlo de Desenvolvimento Agro-pecuário Rural, que raramente se observa.

Uma organização como esta, na nossa maneira de entender e olhar para o futuro, teria as suas atividades voltadas ao Desenvolvimento Agro-pecuário Rentável para a Província e não rural, visto que o Desenvolvimento Agro-pecuário rural consiste apenas numa produção agrária de subsistência (sustento) ou mesmo de sobrevivência, e o que a sociedade hoje deseja é algo mais rentável significativamente melhorado, mais lucrativo para os cofres do estado de forma a dar maior ênfase ou importância aos recursos que a província oferece.

4.9. População

A população do nosso estudo são as Direções Provinciais do Cuanza Norte que se encontram distribuídas de acordo as suas atividades específicas e operam com serviços para servir a sociedade ou para o bem-estar da população. São no total 23 organizações do setor público no Cuanza Norte e encontram-se todas em pleno funcionamento.

4.10. Amostra e sua caracterização

A investigação ou o estudo deste problema foi feita com uma amostra de vinte (20) Organizações Públicas, tendo estas respondido ao questionário elaborado para a recolha dos dados e obtenção das respostas procuradas para verificar as nossas hipóteses.

A tabela abaixo espelha cada uma das organizações estudadas assim como, o setor de atividade e o tempo de existência.

Tabela 1: Organizações públicas no Cuanza Norte, suas atividades e tempo de existência

Total	Organizações do setor público	Setor de atividades	Tempo
1	Direção Provincial da Educação	Educação; Formação e Instrução	30 Anos
2	Direção Provincial da Saúde	Saúde pública	30 Anos
3	Direção Provincial da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas	Apoio e controlo Agro-pecuária rural	35 Anos
4	Direção Provincial dos Seguros	Segurador Económico	8 Anos
5	Direção Provincial do MAPTSS	Formação, Emprego e Segurança Social	40 Anos
6	Direção Provincial da Assistência e Recensão Social	Apoio social aos necessitados	18 Anos
7	Direção Provincial das Finanças	Controlo financeiro	25 Anos
8	Direção Provincial do Comércio	Acesso e fiscalização do comércio	25 Anos
9	Direção Provincial da Justiça	Ordem pública	30 Anos
10	Direção Provincial de Energia e Água	Fornecimento e controlo de energia e água	30 Anos
11	Direção da Família e Promoção da Mulher	Área social de vítimas de violência doméstica	21 Anos
12	Direção Provincial dos Transportes, Correios e Telecomunicação	Transporte, Telecomunicação e Tecnologia de Informação	38 Anos
13	Direção da Juventude e Desportos	Desporto e entretenimento público	35 Anos
14	Direção do Urbanismo e Ambiente	Regulariza e ordena cidades e bairros	6 Anos
15	Direção da Comunicação Social	Tutela dos órgãos de comunicação S. Pública	23 Anos
16	Direção Provincial dos Registos	Administração Pública	7 Anos
17	Direção Provincial da Hotelaria e Turismo	Gestão do bem-estar social	17 Anos
18	Direção dos Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria	Setor Social	38 Anos
19	Direção Provincial da Cultura	Resgate de valores no Setor Social	37 Anos
20	Direção Provincial do Inspeção	Controlo do funcionamento administrativo	22 Anos

Fonte: Elaboração própria

Com esta amostra investigamos os contextos mais específicos e apresentamos contribuições que consideramos importantes visto que poderá ajudar os gestores, autoridades governamentais e políticas a traçarem estratégias que permitam pôr em prática os contributos resultantes do nosso estudo de forma a melhorar o desempenho das atividades quotidianas nas organizações do setor público na Província do Cuanza Norte.

Considerando o universo ou a população, a amostra é representativa, tendo em conta o seu tamanho. Tendo em consideração esta realidade, utilizamos “o método de amostragem probabilística casual” e a partir dela realizamos a análise e discussão dos resultados, para obtermos respostas mais simplificadas e claras. Para este efeito, os dados coletados na etapa descritiva foram processados através do *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.

A amostra, ou seja, as vinte (20) Direções Provinciais correspondem a uma cifra de 87% encontram-se todas concentradas na cidade de Ndalatando por ser a cidade capital da província, o que significa que, zero (0) Direções Provinciais correspondente a uma cifra de 0% se encontra em outros municípios da província.

4.10.1. Caraterização da amostra

As organizações estudadas, caraterizam-se com atividades ou com serviços de atendimento ao público muito complexos aparentemente simples e têm como tarefa servir a população de acordo com as suas necessidades e perspetivas. Cada uma delas apresenta serviços específicos distintos, uma da outra, cujo objetivo é alcançar as expectativas públicas, ou seja, dos cidadãos. Caraterizam-se por praticar atividades sociais mediadoras que colocam em cena a interação de diferentes indivíduos (colaboradores) num contexto específico, visando responder às distintas necessidades do consumidor, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas.

As organizações públicas no Cuanza Norte são apoiadas, na sua maior parte, por colaboradores, executivos e gestores com níveis académicos muito baixos, pois na altura em que se enquadraram nelas, o seu nível académico era um requisito suficiente, o que levou muitos a conformarem-se até aos dias de hoje. Tendo em conta esta realidade, as organizações públicas caraterizam-se com recursos humanos (colaboradores de base, outros executivos e gestores principais) que se identificam com níveis académicos correspondentes a um intervalo do Ensino Primário à Licenciatura (embora os indivíduos com a licenciatura a tivessem feito fora da Província).

É apenas desde 2007 e 2011 que a Província foi contemplada com duas Escolas Superiores: uma para a formação pedagógica e outra de formação politécnica. Atualmente alguns colaboradores das organizações públicas optaram em dar continuidade aos seus estudos frequentando as escolas do Ensino Secundário e do Ensino Superior.

As 20 organizações estudadas estão dotadas com colaboradores possuidores de nível académico correspondente ao Iº Ciclo (Ensino de Base), IIº Ciclo (Ensino médio) e Licenciatura. Poucas organizações possuem colaboradores com o grau de Mestre e Doutor, ou seja, apenas duas (2)

organizações correspondentes a 10% possuem colaboradores com grau de Doutor e Mestre; dezoito (18) organizações correspondentes a 90% apresentam colaboradores com grau de Licenciatura e Ensino Primário; dezanove (19) organizações correspondentes a 95% apresentam colaboradores com Ensino Secundário.

Assim sendo, apresentamos sinteticamente estes dados por meio da tabela abaixo:

Tabela 2: Nível académico dos colaboradores nas organizações

Nível académico dos colaboradores	Nº de organizações	Cifra percentual
Com Doutoramento	Encontrados apenas em duas (2) organizações	10%
Com Mestrado	Encontrados apenas em duas (2) organizações	10%
Com Licenciatura	Encontrados em dezoito (18) organizações	90%
II Ciclo (Ensino Médio)	Encontrados em dezanove (19) organizações	95%
I Ciclo (Ensino de Base)	Encontrados em dezoito (18) organizações	90%

Fonte: Elaboração própria

Apresentamos no capítulo seguinte os resultados obtidos através do questionário.

Capítulo 5 – Análise e Interpretação dos resultados

5.1. Análise dos resultados

Na análise dos resultados inquiridos ao longo da nossa pesquisa obtivemos o seguinte:

5.1.1. Conhecimento e formação específica

Quanto ao conhecimento dos colaboradores sobre o processo de inovação e a formação específica dos colaboradores promovida pelas organizações públicas, os dados do gráfico 1 mostra-nos que cinco (5) organizações correspondentes a 25% os seus colaboradores têm conhecimento sobre o processo inovador, sete (7) das organizações estudadas correspondentes a 35%, os seus colaboradores não têm conhecimento sobre o processo inovador e oito (8) organizações correspondentes a 40% os seus colaboradores têm um conhecimento mínimo sobre o processo inovador.

Por outro lado, todas organizações indicam, de acordo o gráfico 2, que submetem seus colaboradores a formação específica, isto é, doze (12) organizações correspondentes a 60%, submetem seus colaboradores a formação específica e oito (8) organizações correspondentes a 40% também submetem seus colaboradores a formação específica, mas não com muita frequência.

Para elucidar melhor esta informação apresentamos os gráficos 1 e 2 descriminando percentualmente o conhecimento dos colaboradores sobre o processo de inovação assim como a formação específica dos colaboradores promovida pelas organizações.

Gráfico 1: Conhecimento dos colaboradores sobre o processo de inovação

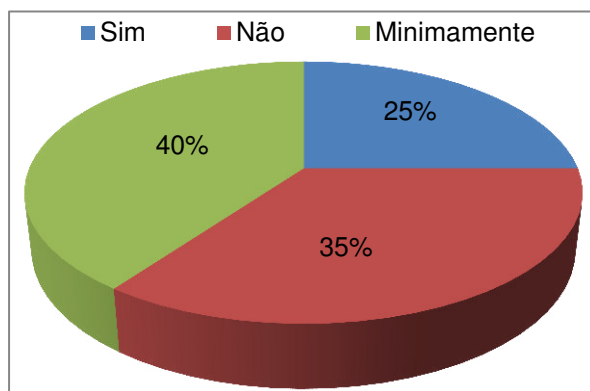
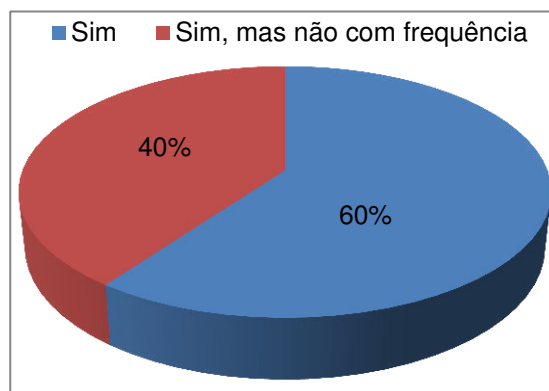


Gráfico 2: Promoção de formação específica dos colaboradores



Como se constata a maior parte dos respondentes refere que o seu conhecimento sobre o processo de inovação é mínimo e que a maior parte dos colaboradores tem formação com regularidade.

Ainda sobre a inovação e sua dependência para a respetiva implementação, os gráficos 3 e 4 nos mostram que oito (8) organizações correspondentes a 40% implementam o processo de inovação, três (3) organizações correspondentes a 15% não implementam o processo de inovação e nove (9) organizações correspondentes a 45% implementam o processo de inovação mas não com frequência.

Os dados do gráfico 3 mostram-nos que, o processo de inovação é implementado por dezassete (17) organizações públicas correspondentes a 85%, o que sugere um panorama muito positivo, ou seja, oito (8) organizações correspondentes a 40% implementam o processo de inovação; nove (9) organizações correspondente a 45% também implementam o processo de inovação, mas não com frequência e três (3) correspondente a 15% não implementam o processo de inovação.

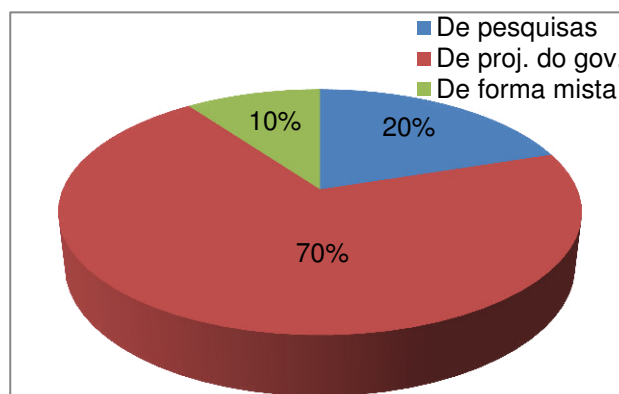
Por outro lado, quanto a sua dependência, os dados do gráfico 4 mostram-nos que, quatro (4) organizações correspondentes a 20% implementam o processo de inovação por meio de pesquisas científicas; catorze (14) correspondentes a 70% incluindo as que não inovam, melhoram apenas os seus serviços dependendo dos projetos do governo e duas (2) correspondentes a 10% implementam o processo de inovação de forma mista, ou seja, por meio de pesquisa e de projetos governamentais.

Tais dados revelam a importância do papel do governo neste processo pois dele depende largamente a capacidade inovadora ou melhoria de serviços das organizações, tendo em conta as suas políticas de crescimento ou melhoria administrativa.

Gráfico 3: Implementação da inovação



Gráfico 4: Dependência da inovação



Continuando na vertente inovadora, recordemos que, na parte teórica deste trabalho, focou-se dos diferentes tipos de inovação e duas diferentes formas (aberta e fechada). No que tange as formas, vimos que a inovação aberta (externa) propõe a colaboração de práticas já conhecidas no exterior da instituição e busca o conhecimento (PI) de outras organizações para inovar seus serviços internos, já a inovação fechada (interna) tem por finalidade dominar um setor de atividade, por excelência do seu conhecimento interno ou potencial de pesquisa interna para promover a inovação.

Frente a estes conceitos, identificamos que a forma de inovação implementada pelas organizações públicas é, maioritariamente aberta, visto que, para obtenção de conhecimentos administrativos, o governo submete todos os colaboradores a formação específica em outras Instituições como é o caso do ENAD³ e IFAL⁴

³ Dados fornecidos pelo Diretor Provincial da APTSS, Fevereiro de 2015

⁴ Idem

O gráfico 5 mostra que das dezassete (17) organizações públicas correspondentes a 85% que implementam o processo de inovação; três (3) organizações correspondentes a uma cifra de 15% implementam a inovação revolucionária e radical; outras três (3) correspondentes a mesma cifra implementam não inovam e onze (11) correspondentes a 55% implementam a inovação incremental.

O gráfico 6 espelha a forma como a inovação é realizada nas organizações que implementam o processo inovador, ou melhor, os dados mostram que, em doze (12) organizações correspondentes a 60% a inovação é feita de forma aberta, em seis (6) organizações correspondentes a 30% a inovação é feita de forma fechada e duas (2) organizações correspondentes a 10% a inovação é feita de forma mista (aberta e fechada).

Gráfico 5: Tipo de inovação implementado

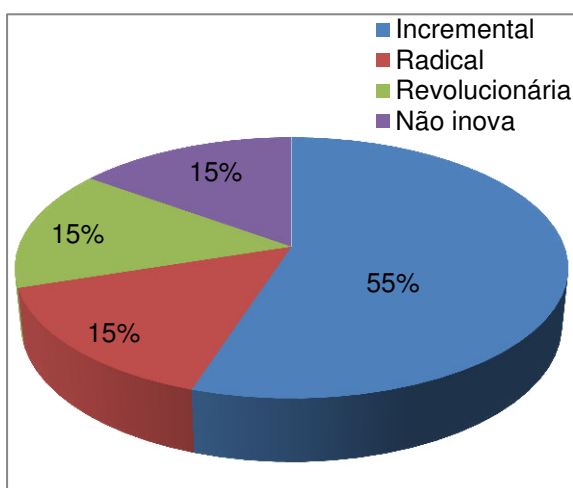
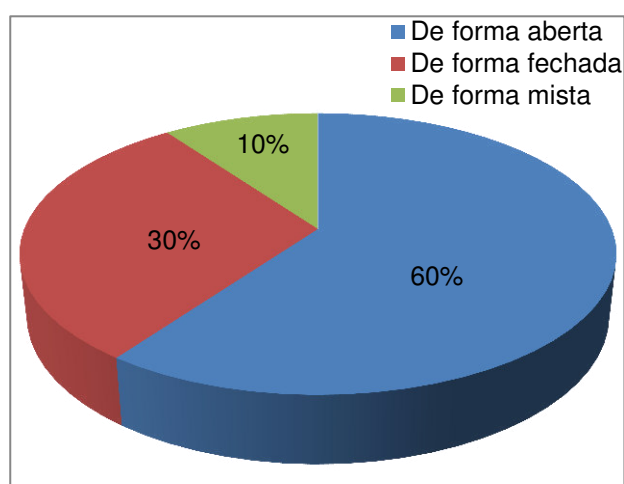


Gráfico 6: Formas de inovação implementada



5.1.2. Estrutura organizacional e divisão do trabalho (sobrecarga laboral)

Relativamente à estrutura organizacional, os dados do gráfico 7 dizem-nos que treze (13) organizações correspondentes a 65% têm falha nas suas estruturas; e apenas sete (7) correspondentes a 35% estão adequadamente estruturadas. Quanto a sobrecarga laboral, os dados do gráfico 8 mostram que em nove (9) organizações correspondentes a 45% a sobrecarga laboral é mais assinalada nos gestores máximos; em quatro (4) organizações correspondentes a 20% a sobrecarga laboral é mais assinalada em outros executivos (Chefes de departamentos e seções) e; em outras sete (7) organizações correspondentes a 35% não se regista sobrecarga laboral, as funções são representadas pelos indivíduos nomeados nelas.

Saliente-se pois, que os problemas relacionados com as falhas na estrutura organizacional bem como as sobrecargas de trabalho podem estar na origem de algum tipo de limitação à introdução de práticas inovadoras nestas organizações. De facto, uma estrutura com sobrecarga de trabalho dificilmente poderá ter tempo para pensar e muito menos implementar práticas inovadoras, procurando centrar o seu tempo e recursos na gestão das atividades diárias.

Gráfico 7: Estrutura das organizações

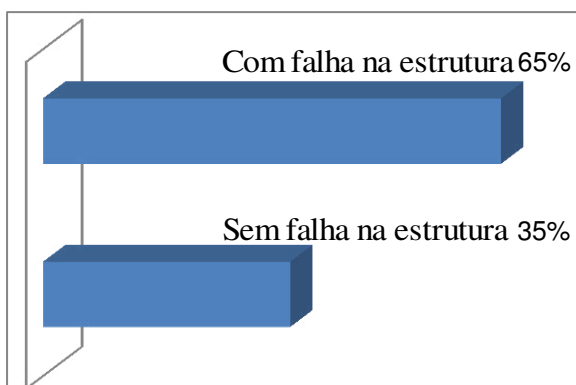
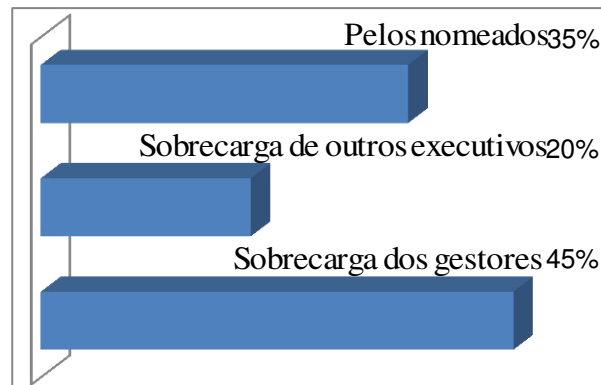


Gráfico 8: Sobrecarga laboral



5.1.3. Remuneração e número de colaboradores

Os dados nos gráficos 9 e 10 descrevem outras duas realidades, ou seja, o primeiro (gráfico 9) refere-se aos salários, cuja informação diz-nos, que treze (13) organizações correspondentes a 65% o baixo salário dos seus colaboradores afeta no surgimento do processo inovador das técnicas administrativas e; sete (7) organizações correspondentes a 35% o salário dos seus colaboradores não afeta no surgimento do processo inovador.

O segundo (gráfico 10) refere-se ao número de colaboradores, e faz-nos perceber que quinze (15) organizações correspondentes a 75% consideram que o número reduzido de colaboradores afeta no desempenho das atividades organizacionais e cinco (5) organizações correspondentes a 25% consideram que o número reduzido de colaboradores não afeta na melhoria das suas atividades.

Constata-se, pois, que a maior parte das organizações em estudo labora com um número de colaboradores reduzido o que pode ajudar a explicar a referência à sobrecarga de trabalho acima indicada. Além disso, a referência à existência de salários baixos leva a pensar que a motivação dos colaboradores pode não ser a melhor, caso a recompensa / motivação extrínseca seja o principal fator de motivação para estes funcionários públicos.

Gráfico 9: Remuneração dos colaboradores

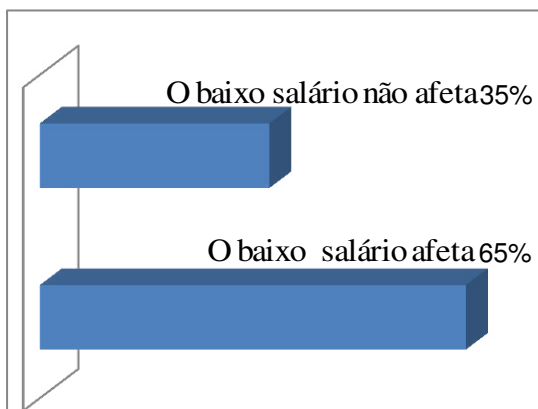
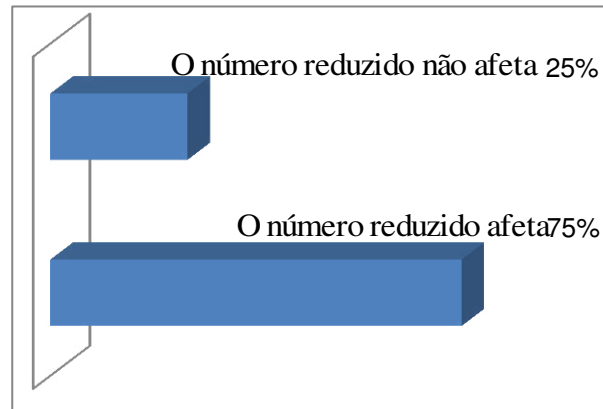


Gráfico 10: Número de colaboradores



5.1.4. Formação específica dos colaboradores

Além da formação académica, os colaboradores nas organizações públicas também são submetidos a formação específica para melhorarem as suas técnicas administrativas. Cada organização submete periodicamente seus colaboradores à formação específica de acordo com o plano já traçado pelo governo, cujo processo se repete ano após ano. Os dados informam-nos que dezasseis (16) organizações correspondentes a 80% submetem os seus colaboradores a formação específica anualmente, duas (2) organizações correspondentes a 10% submetem seus colaboradores a formação específica semestralmente e por fim outras duas (2) organizações também correspondentes a mesma cifra percentual submetem seus colaboradores a formação específica mensalmente.

Tabela 3: Períodos de frequência na formação específica (administrativa) dos colaboradores

Nº de organizações	Cifra percentual	Períodos de frequência
Dezasseis (16) organizações	80%	Anual
Duas (2) organizações	10%	Semestral
Duas (2) organizações	10%	Mensal

Fonte: Elaboração própria

5.1.5. Meios de comunicação e tecnologia organizacional

Respeitante aos meios de comunicação, as organizações do setor público funcionam com técnicas básicas, ou seja, não utilizam técnicas modernas para se comunicarem com a sociedade. Como se vê na tabela 4, os dados oferecidos, mostra-nos que todas organizações estudadas utilizam a rádio local, o jornal, cartas e as suas vitrinas como meios de comunicação ou informações. A rádio local e o jornal, são muito usados para anunciar em particular, os concursos públicos para contratação de novos colaboradores. As vitrinas além do que referimos têm sido geralmente úteis para informações das atividades institucionais internas, regulamentos e outras particularidades referentes ao funcionamento organizacional. O mesmo número de organizações; utilizam as tradicionais cartas para se comunicarem com outras entidades governamentais e políticas, treze (13) organizações correspondentes a 65% utilizam o telefone fixo e doze (12) organizações correspondentes a 60% utilizam correios electrónicos (E-mails). Nenhuma das organizações do estudo referiu ter uma página web ou usar a televisão local para difundir informação das suas atividades administrativas.

Tabela 4: Tipo de meios de comunicação usado pelas Organizações Públicas no Cuanza Norte

Meios de comunicação	Nº de organizações
Rádio, jornal, cartas e vitrinas	Vinte (20) organizações
Telefone fixo	Treze (13) organizações
Correio electrónico (E-mail)	Doze (12) Organizações
Página Web e televisão	Zero (0) organizações

Fonte: Elaboração própria

5.2. Interpretação dos resultados

As organizações estudadas caracterizam-se por deter serviços de atendimento ao público e obedecem a diferentes regras administrativas e burocráticas de difícil compreensão. Enquanto palco onde se desenrola um atendimento ao público como atividade diária e satisfação das necessidades sociais, caracterizam-se ainda por exercerem funções cujo objetivo é facilitar a interação ou contacto do cidadão (consumidor) com o empenho do Estado visando a qualidade nos serviços prestados, o que transmite uma dinâmica singular no cenário onde se efetua o seu atendimento.

Para inovarem as suas técnicas administrativas a fim de melhorarem as atividades das organizações que controlam, os gestores das instituições, têm procurado encarar ou pesquisar melhor como e onde as suas atividades precisam de ser desenvolvidas. A inovação de técnicas administrativas implementada nas atividades organizacionais ou no melhoramento dos seus serviços institucionais, é maioritariamente dependente de projetos feitos pelo governo, que não podem ser propriamente considerados inovação, visto que, o processo de inovação em algumas organizações públicas é entendido ou confundido com processos ou orientações superiores do governo. Este investe em poucas mudanças para a melhoria dos seus serviços, muitas vezes é para servir os seus interesses.

Verificou-se a ausência do processo inovador em algumas instituições por falta do conhecimento específico por parte dos colaboradores em particular gestores e outros executivos, cuja falta tem tornado impossível o crescimento das organizações públicas a nível de melhoramento no desempenho das suas atividades. Esta realidade não acontece com todos os gestores mas, a maior parte deles, não tem a preocupação de saber que a inovação das técnicas administrativas representa uma oportunidade e uma promessa para a instituição que dirige.

A inovação por parte daquelas que a implementam é maioritariamente incremental, visto que os seus serviços consistem apenas em pequenas melhorias nos seus processos técnicos, por meio do pouco conhecimento e da fraca experiência, tanto dos gestores máximos como de outros executivos. Em relação à forma de inovação, foi visto que esta acontece maioritariamente de forma aberta, ou seja, a maior parte das organizações que implementa o processo inovador, fá-lo buscando o conhecimento administrativo por influência externa.

O conhecimento é buscado por influência externa porque foi verificado que os colaboradores das organizações públicas, além da formação académica, também adquirem outros cursos de caráter específico maioritariamente proporcionados pelo ENAD (Escola Nacional de Administração Pública) e IFAL (Instituto de Formação de Administração Local) por meio de programas realizados pelo governo. O governo submete os colaboradores das organizações públicas a estas formações ou cursos específicos sem precisar que as instituições lhe apresentam um plano de necessidade, traça as metas e a escala de frequência em cursos para cada instituição.

Existe lacuna de harmonia entre a estrutura organizacional e o organigrama em algumas organizações, e esta deformidade estrutural, têm afetado o funcionamento dos diferentes processos

das instituições que se encontram nestas condições. Por outro lado, esta desestruturação tem provocado uma desorientação na área de comunicação e informação no seio das organizações em particular para o surgimento do processo inovador. As lacunas observadas nas estruturas organizacionais devem-se à carência de quadros ou técnicos especializados e à falta de nomeação de funções para a ocupação de cargos.

Na carência de quadros ou técnicos especializados, são os gestores máximos e outros executivos que se encarregam de ocupar os cargos ou mesmo de representar duplas funções sem considerar o quanto podia ser útil o conhecimento ou o contributo de outros colaboradores de base para alguns cargos ou funções. Embora as organizações submetam os seus colaboradores a formação académica e a cursos específicos ou a estágio de administração pública, ainda foi verificado haver espaços vazios ou funções a serem preenchidas por gestores e outros executivos que já desempenham outros cargos.

As organizações são sustentadas por meios de comunicações pouco significativos e um sistema de comunicação e informação gerido de forma padronizada. Os gestores das organizações ignoram que as tecnologias de comunicação e informação modernas são uma ferramenta muito importante que, em vez de ser subestimada, deve ser vista como um meio de pesquisa e como um instrumento para fazer melhor a gestão das suas organizações. Para comunicarem com outras entidades, as organizações utilizam, na maior parte das vezes, a tradicional carta de correspondência, ao cuidado de estafetas.

A televisão local, raramente faz passar informações referentes às atividades das organizações do setor público por razões burocráticas, e as poucas informações que divulga, são mais referentes às atividades políticas e governamentais da província. Por esta razão, as organizações públicas na província do Cuanza Norte, limitam-se em fazer passar, apenas na radio local, algumas das suas informações, referentes a reuniões e concursos públicos. Outras informações de menor realce ou de caráter interno são anunciadas através de vitrinas.

As organizações não dispõem de uma página Web, onde o cidadão possa obter informação sobre as realizações das instituições, dos seus procedimentos, as suas mudanças, particularmente as suas publicações de recrutamento, para despertar a atenção e o interesse do cidadão. Outro sim é que com a carência de uma página Web, as organizações públicas no Cuanza Norte não conseguem passar ao público informações referentes aos seus planos atuais nem às mudanças que assinalam o crescimento organizacional nos seus diversos setores.

Foi verificado, ainda, que durante o enquadramento de colaboradores nas instituições do setor público, o processo de recrutamento é, maioritariamente, feito pelo Governo da província e de forma inadequada. As organizações limitam-se a apresentar apenas o plano de necessidade e o governo efetua os testes e por conseguinte faz a distribuição de colaboradores em cada instituição pública.

Atividades como estas devem ser organizadas pelas próprias instituições, de preferência nas escolas acadêmicas e centros de formação específica. Com o pessoal recrutado, as organizações deveriam efetuar um apuramento de forma mais precisa e rigorosa/criteriosa, por meio de testes escritos ou outros métodos que permitam verificar as verdadeiras qualidades do candidato a colaborador na instituição. O sucesso ou insucesso de uma organização passa, em grande medida, pela forma como as instituições recrutam os seus colaboradores e como gerem os seus Recursos Humanos e com isto reagem às novas mudanças do meio envolvente de acordo com as novas aquisições. O recrutamento de colaboradores numa organização visa a flexibilidade e adaptação às novas mudanças e um melhor desafio à gestão dos Recursos Humanos (Duarte & Esperança, 2012).

Quanto aos salários, verificou-se que na maior parte das organizações este elemento é considerado muito baixo, o que afeta o surgimento do processo inovador, e é um dos fatores responsáveis pelo fraco desempenho das atividades administrativas. Além disto, o baixo salário condiciona negativamente o ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas para implementar o processo de inovação de técnicas administrativas.

Os custos elevados para a implementação do processo inovador das técnicas administrativas é uma realidade que foi verificada, pois as organizações não recebem nenhum apoio financeiro para realizar atividades de inovação. Outras organizações consideram que o tempo de existência da instituição e o número reduzido de colaboradores são os elementos a considerar na falta do processo inovador, uma vez que a evolução é um processo lento que só com tempos mais alargadas se pode observar.

Para terminar, queremos dizer que, na verdade, independentemente da forma ou tipo de inovação nas técnicas administrativas, das suas estruturas, remuneração, número de colaboradores, carga laboral, formas de recrutamento e outros fatores, as organizações têm sabido demonstrar à sociedade, o que muito é perspectivado delas ou como podem servir o cidadão com os seus diferentes tipos de trabalho. O quadro a seguir mostra-nos que, apesar do esforço e atendendo as condições ao seu alcance, as organizações públicas na província, apresentam o seguinte:

Tabela 5: Resultados mais observados

Estrutura	Foi verificado que as organizações têm maioritariamente falha na estrutura
Inovação	As organizações implementam maioritariamente a inovação do tipo incremental
Salários	Foi verificado que, a maior parte das organizações consideram o salário muito baixo e fator condicionante da implementação de inovação.
Colaboradores	As organizações consideram ser reduzido o número de colaboradores que possuem
Recrutamento	A contratação de colaboradores é maioritariamente feita pelo governo local
Comunicação	As organizações funcionam com um sistema de comunicação antiquado, desajustado, gerido de forma padronizada

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6 - Conclusão

6.1. Considerações finais

Lembremos que o nosso objectivo geral foi estudar a inovação de técnicas administrativas nas Direções Provinciais do Cuanza Norte, tendo formulado hipóteses e outras questões (objeto de pesquisa) com as quais se pretendia verificar como as organizações públicas inovam as suas técnicas administrativas ou que tipos de técnicas administrativas utilizam hoje diferentes das anteriores, quando então criadas pelo Estado.

Por outro lado, verificámos que as atividades organizacionais do setor público na Província do Cuanza Norte caracterizam-se por um desempenho meramente melhorado, pois funcionam de acordo as decisões burocráticas e na sua maioria, a melhoria de desempenho surge das atividades realizadas de forma sazonal. A inovação das técnicas administrativas nas organizações do Cuanza Norte é um processo pouco notável ou mesmo despercebido. As orientações para a execução de certas atividades são mais hierarquizadas ao ponto de constrangirem os seus colaboradores a executar as tarefas ou funções de forma padronizada e rotineira.

Por outro lado, a inovação nas organizações públicas relaciona-se com a burocracia dos gestores, pois é o elemento que possui orientações do programa de desenvolvimento da organização que controla, responsabilizado pelos executivos do governo, ou seja, as organizações públicas na Província do Cuanza Norte, geralmente para inovarem as suas técnicas administrativas, dependem das políticas traçadas pelo governo local. Em algumas organizações, o processo de inovação não é implementado como um projeto cientificamente estruturado e, a melhoria das suas atividades adapta-se ou é sustentada por um programa de gestão rígido, previamente planeado ao nível do seu funcionamento interno.

Quanto às estruturas organizacionais, verificou-se que em algumas instituições elas não correspondem aos seus organigramas, visto que alguns departamentos e seções encontram-se vazios. Estes por sua vez, funcionam porque as suas funções são ocupadas ou representadas por gestores máximos e outros executivos (sobrecarga laboral), e estes chegam muitas vezes a não serem eficazes em todas as funções que exercem.

Para pôr fim a isto, as organizações devem apostar cada vez mais na formação específica dos seus colaboradores ou melhorar as suas técnicas de recrutamento de forma mais adequada dos colaboradores, tendo como principal foco as Escolas Superiores e centros de formação profissional que a província tem, e não recrutar apenas na sociedade em geral, tal como foi verificado. Realizando o processo de recrutamento nestes moldes ou em áreas dirigidas, é bem evidente que as organizações públicas darão outra luz aos olhos da sociedade.

6.2. Dificuldades da investigação

No nosso trabalho ou no tema da nossa investigação cujo enfoque é quantitativo, verificamos diferentes dificuldades que nos pareceram ser difíceis de ultrapassar. Estas dificuldades foram vistas no quadro teórico, na pesquisa de campo e no processo metodológico.

6.2.1. Dificuldades do quadro teórico

Na nossa investigação observamos inicialmente dificuldades na escolha do tema e na pesquisa de literatura. Durante o nosso estudo realizamos um procedimento teórico, ou seja, levantamos um panorama teórico sobre a inovação de técnicas administrativas organizacionais como estratégia de crescimento e sustentabilidade de desempenho das atividades administrativas de organizações do setor público, por meio de pesquisas bibliográficas (livros, revistas científicas, artigos científicos e pesquisa documental) e Internet. (Severino, 2002) citado por Prodanov e Cesar de Freitas (2013) nas suas diretrizes diz que “a leitura permite ter uma visão global sobre o assunto, através da qual buscamos e esclarecemos um determinado problema, tendo em conta as nossas aptidões”.

Foi possível ultrapassar estas dificuldades porque tivemos de consultar especialistas em metodologia de modo a nos orientar como fazer a pesquisa bibliográfica. Na visão de Carvalho (2009, 119) atenta que “uma maneira prática de iniciar a pesquisa bibliográfica é começar por consultar um ou mais especialistas e questioná-los sobre as obras de base a estudar prioritariamente”. Correia e Mesquita (2013, p.5) consideram que “a aquisição das aptidões necessárias a realização de trabalhos inclusive as essenciais para a concretização das pesquisas bibliográficas, é indispensável a seleção, a análise e a avaliação de recursos de informação relevantes a considerar para fundamentar o trabalho a realizar”.

Outras dificuldades no quadro teórico foram vistas na construção de contribuições interessantes de ordem social ou orientadas para a reconstituição da estrutura organizacional, com a explicitação dos vários processos que englobam a nossa realidade. Carvalho (2009, p.135) considera que “a teoria oferece uma explicação e permite formular proposições sobre os fatos ainda não observados. Qualquer explicação sobre as relações entre os fatos constitui uma teoria, e o que importa, por isso, é que se tenha uma noção da estrutura de uma teoria com um conjunto de definições de variáveis a usar”.

6.2.2. Dificuldades na pesquisa de campo e de ordem prática

Quanto às dificuldades de ordem prática, notamos inicialmente um grande desafio na elaboração do questionário ou instrumento de pesquisa. No que se refere às dificuldades da pesquisa de campo, estas foram verificadas nas barreiras para obter respostas a partir do questionário que elaboramos e na coleta de dados ou de informações a partir de conversas em forma de entrevistas, tendo em conta o tipo de perguntas apresentadas ou contidas no questionário.

Segundo Sousa e Baptista (2011, pp.20-21) consideram que “o problema de uma investigação pode consistir também na formulação de uma pergunta ou com uma proposição. A escolha do problema deve ser feita de acordo com o interesse pessoal do investigador, e as perguntas a serem elaboradas, têm de ter um sentido de oportunidade e um valor académico prático. Esta escolha também deve ser feita de acordo com as capacidades do investigador (background, formação, recursos físicos e financeiros, e tempo disponível) e com acessibilidade dos dados”.

6.2.3. Dificuldades no processo metodológico

Encontramos dificuldades inicialmente em definir o nosso objeto ou o problema a estudar, em identificar o nosso universo de estudo, em seleccionar o enfoque, o método de investigação, dificuldades em especificar o objetivo, no modo de entendê-lo, dificuldades em encontrar fontes para a elaboração do questionário ou instrumento de pesquisa e por fim, dificuldades na análise e interpretação dos resultados.

6.3. Limitações e futuras linhas de investigação

Qualquer que seja o trabalho de pesquisa é sempre um trabalho inacabado pois tem sempre a sua limitação. Gerhardt e Silveira (2009, p.31) consideram a pesquisa como “um processo permanentemente inacabado, como uma atividade nuclear da Ciência que possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar que processa-se por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real”.

Por isso conscientes de que o trabalho produzido não é perfeito, pensamos ter dado através desta Dissertação a nossa contribuição para a inovação de técnicas administrativas para a melhoria de desempenho das atividades organizacionais uma vez que esta pesquisa não oferece uma proposta completa e definitiva.

Não tivemos muitos êxitos na elaboração deste trabalho, mas achamos que os conhecimentos ou contribuições apresentadas têm um grande proveito e poderá ajudar as organizações do setor público na província do Cuanza Norte a superarem alguns dos seus problemas para um bom desenvolvimento. Um dos aspetos que nos leva a considerar a limitação do estudo, é o fato de não estudarmos as relações entre as atividades das organizações do setor público assim como a forma de promoção dos colaboradores tendo em conta o seu contributo na sua área de serviço.

Outro sim, o nosso tema é bastante circunscrito, e consideramo-lo com algumas limitações por se estudar apenas na província do Cuanza Norte, desta forma propomos para linhas futuras de investigação um estudo a ser feito sobre “a orientação para a prestação de serviços administrativos” e alargar o estudo para mais algumas províncias do país de modo a torná-lo mais abrangente com um futuro inquérito a tratar de questões não abordadas atualmente e que possa ser aplicado à globalidade do universo destas organizações.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, P. & Rebelo, G. (2011). *A era da competência: um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e direito do trabalho*, 2ª edição – Lisboa: RH.
- Ardions, I., Romero, Z. & Sequeira, A. (2006). *Organizações e Técnicas Empresariais* – Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Arend, M. & Cario, S. A. (2011). *Instituições, inovações e desenvolvimento económico* – São Paulo.
- Arend, M., Cario, A. F. & Enderle, R. A. (2012). Instituições, inovações e desenvolvimento económico. *Pesquisa & Debate*, 23 (43), 110-133.
- Armellini, F. & Kaminski, P. C. (2009). *Desverticalizando a cadeia de valor da inovação através da inovação aberta* - BA, Brasil: Salvador.
- Barbosa, C. A., Araújo, A. & Jesus, I. (2014). Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. *Revista Científica do ITPAC, Araguaína*, 7 (3), 1983-6708.
- Barney, J. B. & Hesterley, W. S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem competitiva: Conceitos e casos* - São Paulo: Pearson Education.
- Bes, F. & Kotler, P (2011). *A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação continua às organizações* - São Paulo: Texto.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 8-15.
- Brandão, S. M. & Bruno-Faria, M. (2013). Inovação no sector público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47 (1), 0034-7612.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 3ª edição - Lisboa: Sábado.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses*, 2ª edição – Lisboa: Escolar.
- Carvalho, M. T. (2009). *Nova gestão pública e reformas de saúde: o profissionalismo numa encruzilhada* - Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, J. E. (2014). *Gestão de Empresas: Princípios Fundamentais “O futuro da gestão é a gestão do futuro”*, 3ª edição – Lisboa: Sílabo.

Chiavenato, I. (1996). Teoria de administração. São Paulo: McGraw-Hill.

Correia, A. R. & Mesquita, A. S. (2013). *Mestrados e Doutoramentos: Estratégia para a elaboração de trabalhos científicos - o desafio da excelência*. Porto: Vida Económica.

Correia, M. J. (2013). Impacto da Inovação Organizações do setor da saúde: evidência empírica do CIS. Instituto Politécnico do Porto [s. n], Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações.

Daland, R. T. (1969). A Administração Pública como uma Ciência Política no Contexto Brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 3 (2), 73-94.

Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços* – Lisboa: Lidel.

Decreto Presidencial no Diário da República lei nº 7/81 de 04 de Setembro (Criação dos Órgãos Servidores Públicos – “Ministérios e Secretarias de Estado”).

Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma seleção das melhores teorias da Gestão* - Lisboa: Actual editora.

Drucker, P. F. (2002). *Administração em Tempos de Grandes Mudanças: Administração e negócios* - São Paulo: Pioneira.

Duarte, C. & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e planeamento financeiro: Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas* – Lisboa: Sílabo.

Fábio, A. (2011). *Dicionário de Metodologia Científica: Um guia para a produção do conhecimento científica*, 2ª edição - Atlas.

Feijó, C. & Paca, C. (2013). *Direito Administrativo*, 3ª edição - Luanda: Mayamba.

Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações* – Lisboa: Escolar.

Ferreira, D. (2002). *Funções, aquisições e reestruturações de empresas* – Lisboa: Sílabo.

Flik, U. (2005). *Métodos quantitativos na Investigação Científica* – Lisboa: Monitor.

Fonseca, F. & Carapeto, C. (2009). *Governança, Inovação e Tecnologia: o estado rede e a administração pública no futuro* - Lisboa: Sílabo.

Gallo, C. (2010). *Inovação: A arte de Steve Jobs*, São Paulo: Texto Editores.

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa* – Rio Grande do Sul: UFRGS.

Gomes, G., Machado, D. N. & Giotto, O. T. (2009). *Análise do conteúdo dos artigos de inovação* – Simpoi.

- Gomes, A. & Guimarães, T. (2008). Difusão de inovação administrativa e localização estrutural em rede de empresas. *Revista de Administração e Inovação*, 5 (3), 05-19.
- Godoy, A. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (4), 65-71.
- GPEARI/MCTES (2010). *Sumários Estatísticos CIS 2008 - Inquérito Comunitário à Inovação*. Lisboa: Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*, 2ª edição – Lisboa: Sílabo.
- Hoozée, S. & Bruggman, W. (2010). Identifying Operatinal Improvements During the Design Process of a Time-Driven ABC System: The role of collective worker participation and leadership style. *Management accounting Research*, 21 (2010), 185-198.
- Kevin, K. C., O'Connell, M. S. & Klinvex, C. P. (2002). *Contratar bons funcionários* - Lisboa: McGraw-Hill.
- Krajewski, L., Rizman, L. & Malhotra, M. (2009). *Administração de Produção e Operações*, 8ª edição – São Paulo: Peorson education.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. (2014). *Sociologia Geral*, 7ª edição - São Paulo: Atlas.
- Lima, D. H. & Vargas, E. R. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir. *Revista de Administração Pública*, 46 (2), 385-401.
- Lobos, T. (1990). Descentralização: Conceitos, princípios e Prática governamental. *Revista de Administração Pública*, 74 (1), 5-10.
- Marconi, M. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamento de metodologia científica*, 7ª edição – São Paulo: Atlas Editora.
- Motta, F. C. & Vasconcelos, I. (2006). *Teoria Geral de Administração*, 3ª edição - São Paulo: Revista.
- Motta, P. R. (1972). Administração para o desenvolvimento A disciplina em busca da relevância. *Revista de Administração Pública*, 6 (3), 39-53.
- Nascimento, Bortoluzzi, S. C., Coelho, Coelho, C. & Ensslin, S. R. (2010). Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Pretexto*, 11 (3), 34-57.
- Oliveira, R. A., Santos, M. & Tadeuci, M. (2011). Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. *Gestão & Regionalidade*, 27 (81), 61-70.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE]. (1997). Manual Oslo: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 2nd Ed. Paris, France.

Pena, H. & Guimarães, T. (2011). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 8-15.

Pita, M. A. (2011). *Curso Elementar de Direito Comercial*, 3ª edição – Lisboa: Áreas.

Prodanov C. C. & Freitas, C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da Pesquisa e do trabalho Académico*, 2ª edição – Rio Grande do Sul: Novo Hamburgo.

Rodrigues, V. C. & Neto, A. C. (2010). A gestão ambiental e sua importância nas organizações. *Omnia Humanas*, 3 (1), 54- 64.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lúcio, P.B. (2006). *Metodologia de pesquisa*, 3ª edição – São Paulo: McGraw-Hill.

Santos, N. M. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Comercial*, 2 (1), 47-66.

Schor, D. & Tizzotti, J. G. (1975). *Matemática - segundo grau volume I*, 5ª edição - São Paulo: Ética.

Silvestre, H. C. & Araújo, J. F. (2013). *Coletânea em Administração Pública* – São Paulo: Escolar.

Silveira, V. N. & Del Maestro, A. (2013). Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. *Pretexto*, 14 (1), 71-87.

Sousa, M. J. & Batista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, teses e relatórios – Segundo Bolonha*, 3ª edição – Lisboa: Técnicas.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação: Integração das Mudanças Tecnológicas de Mercados e Organizações* – Lisboa: Projectos.

UN (2001). The Government of Angola: Monography of the Republic of Angola, in Third United Nations Conference on Least Developed Countries, 7, 108-122.

Vieira, P. R. (1976). O ensino de administração a nível de graduação. *Revista de Administração Pública*, 10 (3), 81-90.

Vowles, N., Thirkell, P. & Sinha, A. (2011). Different Determinants at Different Times: B2B Adoption of a Radical Innovation. *Journal of Business Research*, 64 (2011), 1162-1168.

Apêndice

Apêndice I: Questionário

APRESENTAÇÃO

O presente questionário insere-se num trabalho de investigação subordinado ao tema **“Inovação de Técnicas Administrativas para o Melhoramento de Desempenho das Atividades Organizacionais – Um estudo feito nas Direções Provinciais do Setor Público no Cuanza Norte”**, a desenvolver, no âmbito da Dissertação de Mestrado em “Assessoria e Administração”, pelo Dr. Fernando Miguel Gomes Lourenço, sob orientação da Prof.^a Anabela Mesquita, PhD, do Instituto Politécnico do Porto.

O questionário pode ser respondido por responsáveis da instituição e por altas individualidades que nela laboram.

A informação recolhida através deste questionário será tratada de forma **confidencial e anónima**.

1. A Organização

1.1. Nome da sua instituição _____

1.2. Setor de atividade da Instituição _____

1.3. Número de anos de existência da Instituição _____

1.4. Onde se encontra localizada a sua Instituição _____

2. Formação e colaboradores (gestores, executivos principais e colaboradores de base)

2.1. Preencha no quadro abaixo o número de colaboradores na sua Instituição correspondente ao seu nível de escolaridade.

Nível de escolaridade	N.º de colaboradores
1. Doutoramento	
2. Mestrado	
3. Licenciatura	
4. II Ciclo (Ensino Médio)	
5. I Ciclo (Ensino de Base)	
6. Outro	
Total	

2.2. Na sua instituição promovem a formação para os colaboradores?

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Sim, mas não com frequência ☐

2.3. Que tipo de formação é promovido pela sua instituição?

2.3.1. Académica?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

2.3.2. Cursos específicos?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

2.3.2. Mista

1. Sim ☐ 2. Não ☐

2.4. Com que frequência se promove esta formação?

1. Mensal ☐ 2. Semestral ☐ 3. Anual ☐

2.5. Há cultura ou um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas para implementar o processo de inovação de técnicas administrativas por parte dos colaboradores?

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Algumas vezes ☐

Se “Sim” ou “Algumas vezes”, diga:

2.5.1. As ideias criativas partem habitualmente de quem?

1. Dos colaboradores de base ☐ 2. Dos outros executivos ☐ 3. Do gestor principal ☐

2.5.2. Se existem ideias criativas, elas surgem com que frequência?

1. Mensal ☐ 2. Semestral ☐ 3. Anual ☐

Se caso for “não” ou mesmo, “algumas vezes”, responda:

2.5.3. O desempenho das atividades administrativas dos colaboradores na sua instituição tem melhorado de acordo as perspetivas da organização?

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Normalmente ☐

3 – Inovação

3.1. Na sua instituição promovem a implementação do processo de inovação de técnicas administrativas para a melhoria de desempenho das atividades?

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Sim, mas não com frequência ☐

3.2. Que fatores considera responsáveis, na situação actual, pelo não surgimento do processo inovador nas técnicas administrativas? (escolha ou assinale os que se aplicam)

1. Tempo de existência da instituição <input type="checkbox"/>	5. Número reduzido de colaboradores <input type="checkbox"/>
2. Estrutura organizacional existente <input type="checkbox"/>	6. Sobrecarga laboral <input type="checkbox"/>
3. Custos elevados <input type="checkbox"/>	7. Grau académico e experiência dos colaboradores <input type="checkbox"/>
4. Baixo salários <input type="checkbox"/>	8. Outros _____

3.3. Que importância teria a inovação das técnicas administrativas para a sua organização? (escolha ou assinale os que se aplicam).

1. Melhoraria o desempenho das atividades ☐
2. Daria origem a novos serviços ☐
3. Aumentaria o número de tarefas ☐
4. Reduziria o esforço nas tarefas ☐
5. Outros. Quais? _____

3.4. A sua organização possui alguma área/departamento dedicada exclusivamente à prática de inovação?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

3.5. Existem diferentes tipos de inovação como:

a) Inovação incremental, que consiste na melhoria contínua dos serviços.

b) Inovação radical, que ocorre de forma inflexível e rígida nas ideias ou nas atitudes fundamentais que pretendem reformas profundas na organização social que sustenta posições extremistas.

c) Inovação revolucionária: é a inovação considerada de rotura.

Tendo em conta as explicações acima de cada tipo de inovação, qual destes tipos foi registado com maior frequência na sua organização nos últimos anos?

1. Inovação Incremental. ☐ Ex: _____
2. Inovação Radical. ☐ Ex: _____
3. Inovação Revolucionária. ☐ Ex: _____
4. Não houve inovação ☐

3.6. Nos últimos anos, a instituição introduziu alguma alteração nas suas técnicas administrativas?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

Se sim, diga quais:

1. Nas técnicas de comunicação ☐

Exemplo: _____

2. Nas técnicas de recrutamento de colaboradores ☐

Exemplo: _____

3. Nas técnicas de formação de colaboradores ☐

Exemplo: _____

4. Em outras. Quais? _____

3.7. Quem desenvolveu o processo de inovação na sua organização?

1. Somente a instituição ☐

2. A instituição em cooperação com outras empresas ☐

3. Somente outra empresa ☐

3.8. Durante os últimos anos, a sua organização recebeu apoio financeiro público para realizar atividades de inovação?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

Se sim diga:

3.8.1. Em que técnicas administrativas foi investido este dinheiro?

R: _____

3.7. Como funciona o processo de inovação das técnicas administrativas na sua instituição?

3.7.1. Por meio de pesquisas científicas?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

3.7.2. Através de projetos governamentais?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

3.7.3. Mista?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

3.8. Qual é a estratégia genérica que ajuda a sua instituição a atingir taxas desejáveis de inovação?

3.8.1. Buscando informação ou conhecimentos externos

1. Sim ☐ 2. Não ☐

3.8.2. Buscando contributos do conhecimento interno

1. Sim ☐ 2. Não ☐

3.8.3. De forma mista

1. Sim ☐ 2. Não ☐

4 – Conhecimento e inovação organizacional

4.1. Os colaboradores da sua instituição têm conhecimento sobre o processo de inovação?

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Minimamente ☐

4.2. A sua organização tem beneficiado ou tem feito proveito do conhecimento dos seus colaboradores no processo inovador?

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Minimamente ☐

Se sim, responde:

4.2.1. A inovação sob influência do conhecimento dos colaboradores tem dado origem a alterações na sua organização?

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Minimamente ☐

5. Comunicação e informação organizacional

5.1. A sua organização dispõe de tecnologia de comunicação como:

5.1.1. Correio electrónico?

1. Sim ☐ Qual? _____

2. Não ☐

5.1.3. Telefone fixo?

1. Sim ☐ Qual? _____

2. Não ☐

5.1.2. Pagina Web?

1. Sim ☐ Qual? _____

2. Não ☐

5.1.4. Outro?

1. Sim ☐ Qual? _____

2. Não ☐

5.2. Qual é o meio de comunicação mais usado pela sua organização para difundir informação?

1. Rádio ☐ 2. Televisão ☐ 3. Jornal ☐ 4. Tel. Fixo ☐

5. Pag. Web ☐ 6. Vitrina ☐ 7. Cartas ☐ 8. Outro. Qual? _____

5.3. Qual é o meio de comunicação mais usado pela sua organização para convocar reuniões?

1. Rádio ☐ 2. Televisão ☐ 3. Jornal ☐ 4. Tel. Fixo ☐
5. Pag. Web ☐ 6. Vitrina ☐ 7. Cartas ☐ 8. Outro. Qual? _____

5.4. Qual é o meio de comunicação mais usado pela sua organização para se comunicar com outras entidades?

1. Rádio ☐ 2. Televisão ☐ 3. Jornal ☐ 4. Tel. Fixo ☐
5. Pag. Web ☐ 6. Vitrina ☐ 7. Cartas ☐ 8. Outro. Qual? _____

6. Estrutura organizacional e recrutamento

6.1. Preencha o quadro abaixo de acordo o número de repartições da sua Instituição correspondente a sua estrutura.

Estrutura	Quantos existem	Quantos ocupados
1. Departamentos		
2. Seções		
3. Secretaria		
Total		

6.2. Os departamentos e seções da sua instituição estão todos ocupados?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

6.3. Caso alguns departamentos ou seções não estejam ocupadas, justifica a razão:

6.3.1. Por falta de técnicos ou especialistas apropriados?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

6.3.2. Por falta de nomeação nas referidas áreas?

1. Sim ☐ 2. Não ☐

6.4. Caso algumas áreas não estejam ocupadas, as funções são desempenhadas por quem?

1. Pelo gestor principal ☐
2. Por outros executivos ☐
3. Por colaboradores de base ☐

6.5. O recrutamento para admitir novos colaboradores na sua organização é realizado por quem?

1. Pela própria organização ☐ 2. Pelo governo da província ☐

6.6. Tendo em conta as técnicas de recrutamento diga como tem sido realizado este processo.

1. Por meio de testes ☐ 2. Apenas de forma documental ☐

6.7. Quais são as fontes para recrutar novos colaboradores?

6.7.1. Centros de formação profissional

1. Sim ☐ 2. Não ☐

6.7.2. Escolas de formação académica

1. Sim ☐ 2. Não ☐

6.7.3. A sociedade em geral

1. Sim ☐ 2. Não ☐

6.8. O concurso público para um novo ingresso de colaboradores na sua instituição é anunciada por meio de:

1. Rádio ☐ 2. Televisão ☐ 3. Jornal ☐ 4. Tel. Fixo ☐
5. Pag. Web ☐ 6. Vitrina ☐ 7. Cartas ☐ 8. Outro. Qual? _____

Muito obrigado pela vossa ajuda, esperamos que as questões deste questionário venham ajudar a vossa organização a melhorar algumas coisas que seja preciso em particular no processo de inovação de técnicas administrativas.